



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

ANA CLÁUDIA DE SANTANA PEREIRA LIMA

**ANÁLISE SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS DO
TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: visão
sobre agência voltada para clientes com maior renda**

Brasília – DF

2011

ANA CLÁUDIA DE SANTANA PEREIRA LIMA

**ANÁLISE SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS DO
TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: visão
sobre agência voltada para clientes com maior renda**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Dr^a Gisela Demo Fiuza

Professor Tutor: MSc. Magdalena Anunciatto Depieri

Brasília – DF

2011

Lima, Ana Cláudia de Santana Pereira.

Análise sobre os fatores motivacionais do trabalho em uma Instituição financeira: visão sobre agência voltada para clientes com maior renda / Ana Cláudia de Santana Pereira Lima, Brasília, 2011.

54 f : II.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Supervisor: Profª Drª Gisela Demo Fiuza

Orientador: Profª MSc.Magdalená Anunciato Depieri

Departamento de Administração.

1. Motivação. 2. Administração. 3. Teoria das Expectativas. 4. Força Motivacional. I. Título.

ANA CLÁUDIA DE SANTANA PEREIRA LIMA

**ANÁLISE SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS DO
TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: visão
sobre agência voltada para clientes com maior renda**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do

(a) aluno (a)

ANA CLÁUDIA DE SANTANA PEREIRA LIMA

MSc.,Magdalena Anunciatto Depieri
Professor orientador

Dra. Gisela Demo Fiuza
Professor Supervisor

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

Dedico esta vitória a Deus e às minhas filhas (in memoriam), que me mostraram que eu posso mais coisas do que imaginava. Um dia nos encontraremos novamente minhas meninas. Amo e sempre amarei vocês. Não importa o pouco tempo que estiveram comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir chegar até aqui mesmo com tantas dificuldades.

Agradeço a meu marido Natanael que tanto me apoiou e incentivou. Ele acreditou mais em mim do que eu mesma.

Agradeço a todos que me apoiaram e ajudaram no decorrer deste caminho (isso inclui meu amigo Pedro... calcular nunca foi tão fácil!)

RESUMO

A motivação é um tema muito estudado já que se trata da energia que impulsiona a ação. A administração como ciência nem sempre percebeu a importância do capital humano na produtividade. As pessoas eram vistas como “mercenários” em busca de remuneração e eram tratadas como máquinas. A visão de colaborador e não de operário surgiu no momento em que se percebeu que ter funcionários mais motivados aumenta a produtividade e facilita o alcance das metas traçadas pela organização. Muitas teorias surgiram com este propósito, como a teoria de Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom etc. O objetivo, portanto, foi mensurar e identificar os fatores motivacionais determinantes ao desempenho do trabalho de funcionários de uma agência bancária que faz parte de uma instituição financeira conceituada no país. Para isso foi utilizado o IMST – Inventário de Motivação e Significado do Trabalho, que é baseado nas proposições de Vroom em sua teoria das Expectativas. O público da amostra foi de 30 pessoas, que além dos itens constantes do instrumento, responderam perguntas sobre dados demográficos a fim de caracterizar o público estudado. Após a análise dos dados coletados foi calculada a Força Motivacional dos participantes. Pelos resultados encontrados o que mais leva os funcionários a se engajarem no trabalho dentro do fator valência é a sobrevivência pessoal, no fator expectativa é a responsabilidade, e na instrumentalidade independência e bem estar.

Palavras-chave: Motivação. Teoria Expectativas. Força Motivacional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de Pesquisa	11
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos específicos	12
1.4	Justificativa.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Motivação nas Organizações.....	14
2.2	Teorias Motivacionais	19
2.2.1	Teoria de Maslow	19
2.2.2	Teoria de Herzberg.....	21
2.2.3	Teoria de McClenlland.....	22
2.2.4	Teoria de McGregor.....	23
2.2.5	Teoria de Argyris	24
2.2.6	Teoria de Vroom.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	27
3.2	Caracterização da organização.....	28
3.3	População	29
3.4	Instrumento de pesquisa	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
4.1	Análise demográfica.....	32
4.2	Análise dos Fatores Motivacionais.....	35
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40

REFERÊNCIAS	44
ANEXOS	46
Anexo A – IMST Inventário de Motivação e Significado do Trabalho	46

1 INTRODUÇÃO

O tema motivação apesar de ser muito estudado, ainda não é utilizado nas empresas como poderia. No início dos estudos referentes ao ambiente de trabalho, o homem era entendido como um mero executor, não cabendo neste processo algum incentivo que não fosse a recompensa financeira. Casado (2002 apud Faria, 2006) afirma que antes da Revolução Industrial a forma utilizada para obter resultados era o medo de punição seja ela física, financeira ou social. As relações eram frias e superficiais, já que as indústrias estavam tomando o lugar das organizações artesanais, e os funcionários eram vistos “como mercenários preguiçosos, sem ambições de crescimento profissional” (Casado, 2002 apud Faria 2006, p 31). Este pensamento levou à instituição de um sistema de controle e monitoração feito por supervisores.

Este quadro gerou alguns problemas, pois os funcionários passaram a lutar por aumento na remuneração e na segurança no trabalho, visto que com a crescente utilização de máquinas no processo produtivo a necessidade de mão de obra humana foi diminuída (Faria , 2006).

O Modelo das Relações Humanas surge para contestar as ideias até aqui apresentadas e passando a entender que as relações pessoais e os fatores psicológicos influem no comportamento e, por consequência, na produção.

Vários modelos de administração foram criados com o intuito de melhorar a eficiência e a produtividade das empresas frente às mudanças e à competitividade que se instalavam no mundo. Isto fez com que as relações sociais e as impressões e desejos individuais fossem estudados e percebidos como fatores influenciadores de resultados. Na administração moderna, como trata a abordagem sistêmica, a motivação daqueles que são considerados colaboradores e parte integrante do processo produtivo, deixou de ser opcional e se tornou indispensável no processo de alcance dos objetivos da instituição (Faria, 2006).

Várias correntes e estudiosos tentaram e tentam entender e medir a motivação no ambiente organizacional, buscando com isso definir formas mais claras e objetivas de atender às demandas do colaborador e empresa, visando à satisfação dos objetivos de ambos, fazendo da empresa um sujeito participativo neste processo. Deixando de ser punitivo e passando a ser baseado no entendimento, de que o indivíduo tem necessidades a serem satisfeitas que irão condicionar o seu nível de motivação frente ao trabalho realizado (Maximiano, 2008).

Entendendo a complexidade deste processo, este trabalho busca identificar em uma agência de instituição financeira, o nível de motivação de seus funcionários.

Sabemos, no entanto que a motivação é algo pessoal, visto que é gerada por meio de satisfação de necessidades individuais, que são diferentes e variadas. Por isso a complexidade do tema proposto e o não esgotamento de proposições e possibilidades, já que o processo de motivação não finda em si mesmo, está sempre se renovando (Faria, 2006).

1.1 Problema de Pesquisa

Com o entendimento atual, acerca do indivíduo como colaborador e não mais uma parte mecânica do processo de produção, as empresas como um todo vêm buscando criar estratégias de reconhecimento, premiação e capacitação, buscando com isso atingir seus próprios objetivos (Shermerhorn, Jr, 2006).

A instituição financeira, utilizada como base para esta pesquisa, também se empenhou em criar formas de motivar seus colaboradores e programar ações que visam o bem-estar e a satisfação dentro do ambiente de trabalho, como investir em treinamento, condições de trabalho, saúde ocupacional, etc. Casado 2002 apud Faria (2006, p 30) descreve muito bem o que entende por motivação e sua aplicação prática:

Ao que tudo indica, existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, ou seja, o que se pratica sobre

motivação nas organizações está muito distante da discussão e do entendimento conceitual dos estudiosos do assunto.

Portanto, esse ambiente leva à questão central deste trabalho que é: Quais os fatores motivacionais determinantes ao desempenho da função dentro de uma agência de instituição financeira?

1.2 Objetivo Geral

Identificar os fatores motivacionais determinantes ao desempenho da função e o nível motivacional de funcionários de uma agência voltada para o atendimento a clientes de maior poder aquisitivo, dentro de uma instituição financeira.

1.3 Objetivos específicos

De modo a atingir o objetivo acima, faz-se necessário alcançar os demais:

- compreender a definição de motivação e identificar as teorias que tratam do tema;
- identificar os fatores valorativos do trabalho para os funcionários da agência;
- identificar as expectativas dos funcionários frente à função desempenhada;
- identificar os fatores descritivos do trabalho para o funcionário.

1.4 Justificativa

Segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999 apud Faria, 2006, pag. 30) falam que “ motivação se refere às forças, dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”. E, apesar de ser

intrínseca e individual, influencia diretamente o resultado da tarefa realizada. Por isso empresas que reconhecem esta importância buscam criar, planejar e colocar em prática, ações que visam proporcionar ao colaborador o maior nível de motivação dentro das atividades por ele desempenhadas.

Portanto, neste entendimento, é identificada a necessidade de que os planos de ação sejam bem aplicados e acompanhados para que os resultados previstos no início do processo sejam alcançados a contento das partes envolvidas neste caminho rumo à motivação no ambiente organizacional (Shermerhorn, Jr, 2006).

Mesmo considerando os elementos inerentes ao próprio indivíduo que interferem neste processo de motivação, o foco deste trabalho será na identificação dos fatores motivacionais determinantes ao desempenho do trabalho dentro do ambiente organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste contexto faz-se necessário, portanto, entender o processo evolutivo do tema proposto, para que se tenha o entendimento correto acerca de como se entende o assunto atualmente.

A seguir, será apresentado um histórico sobre a evolução do conceito de motivação dentro das organizações e relatadas algumas das teorias que por meio de seus estudos identificaram o homem como um ser que possui necessidades a serem satisfeitas, condição esta para que o indivíduo possua motivação necessária ao desempenho de suas funções.

2.1 Motivação nas Organizações

Motivação não é um simples desejo, e sim uma energia que faz com que o indivíduo realize seus objetivos, sonhos e anseios. Bergamini (1997) afirma que a motivação é uma força propulsora gerada dentro de cada pessoa e, portanto a sensação de satisfação ou insatisfação só pode ser vivida pelo próprio indivíduo, que possui necessidades e carências que vão nortear os seus objetivos. O alcance ou não destes objetivos é que vai definir o nível de motivação de cada pessoa.

Entende-se, portanto que as organizações precisam estar atentas às ações que podem gerar motivação ou prejudicá-la (Shermerhorn, Jr, 2006). Este entendimento foi construído e amadurecido até chegar ao formato em que é apresentado hoje. A seguir, será feito um panorama histórico das teorias que acabaram por influenciar no que conhecemos hoje como administração, isto com o objetivo de demonstrar as mudanças que se estabeleceram nas organizações concernentes ao conceito e visão do indivíduo dentro da instituição.

Como base desta narrativa sobre a evolução das escolas da administração, foi utilizado material formulado, em 2006, por Maria Isabel Franco Barreto e Perla Calil Pongeluppe.

Os primeiros passos da Administração foram dados no início do século XX. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) foram os primeiros a efetuar estudos que embasaram o que chamamos de Escola Clássica. Vale lembrar que estas ideias surgiram em um momento de crescimento das organizações, aumento da diversidade de necessidades e dificuldades dentro das empresas e competição acentuada que cobrava das instituições mais eficiência e produtividade.

Taylor deu início à Administração científica, com uma visão voltada a estudar as tarefas de cada cargo e dividir as funções, buscando com isso uma máxima eficiência do trabalho. Queria aplicar métodos científicos na solução de problemas inerentes ao cotidiano das organizações.

Em sua proposta, visando uma administração eficiente, estabeleceu alguns princípios, como oferecer altos salários e criar uma produção com baixo custo, padronizar processos, colocar funcionários em postos que lhes permitissem ter condições e material suficiente para cumprirem as normas, aperfeiçoamento dos operários no sentido de aumentar seus níveis de produção e a colaboração indispensável entre administração e trabalhadores.

No esforço de aumentar a eficiência do funcionário Taylor estabeleceu o “estudo dos tempos e movimentos”, objetivando assim racionalizar os métodos de trabalho e estipular um padrão de tempo para a execução da tarefa. Portanto com isto o que Taylor queria era eliminar o imprevisto e descobrir a melhor forma entre as possíveis de executar um determinado trabalho.

Neste modelo descrito até aqui, o planejamento acerca da forma de executar determinada função é feito pela gerência, instala-se uma supervisão para dirimir dúvidas e ao trabalhador fica apenas a execução do que foi planejado sempre da mesma forma.

Não há dúvida de que estas ideias foram revolucionárias para a época, mas não deixaram de receber críticas por serem altamente mecanicistas, impondo uma única

tarefa ao operário, não permitindo a ele a possibilidade do pensamento, não aceitando questionamentos, vendo a empresa de uma maneira simplista sem perceber todos os aspectos e variâncias das organizações.

Mesmo assim Henry Ford (1863-1947) aplicou estas ideias e criou a primeira linha de montagem com um sistema de produção em massa. Simplificou os processos em busca de maior eficiência, minimizando as tarefas e fixando o funcionário em um lugar enquanto o produto se movimentava na linha de montagem. Isto reduziu o operário a se especializar em uma parte pequena do processo sem possuir a visão do todo ou até mesmo questionar a forma de execução da tarefa a que era destinado.

A Teoria Clássica, fundada por Henry Fayol (1814-1925) também visava à eficiência; só, que para isto, julgava ser necessária a boa estrutura da organização para que as partes da mesma funcionassem.

Fayol separou as funções essenciais da empresa, sendo elas a técnica, comercial, financeira, segurança, contábeis e administrativas. A função administrativa, ele colocou acima das demais por acreditar ser ela que coordenava as outras. Para isto, delimitou as funções a serem exercidas pelo administrador que seriam prever, organizar, comandar e controlar, podendo estas ser repartidas nos vários níveis de direção, de acordo com sua função.

O operário, neste pensamento, não poderia interferir no processo produtivo. A capacidade administrativa, que implicava planejamento estava ligada à elevação de cargo na instituição; ao funcionário ficava apenas a função de repetir os procedimentos da forma como eram apresentados.

Com isto Fayol definiu seus princípios gerais da administração, que visavam a estabelecer relações de poder e a ser normativas, com remuneração justa e autoridade centralizada, fazendo com que o funcionário obtivesse a especialização na tarefa desenvolvida a fim de aumentar a eficiência da produção.

Estas ideias contribuíram muito para o desenvolvimento da administração, mas o entendimento do valor humano dentro das organizações ainda estava longe de ser reconhecido como influenciador da produtividade.

Mais à frente, Elton Mayo por meio de sua pesquisa realizada entre 1927 e 1932, em Illinois, EUA, e denominada Experiência de Hawthorne, tentou medir as influências na capacidade produtiva fazendo testes variados com estímulos tanto físicos, quanto psicológicos, e identificou então que os funcionários variavam sua produção de acordo com os estímulos sociais e de relacionamento que recebiam e não tinham a mesma reação aos estímulos fisiológicos. Este estudo colaborou na criação dos princípios da Escola de Relações Humanas que começou a perceber que o nível de produção nas fábricas era influenciado pelos fatores emocionais a que os operários estavam expostos.

Mayo, com isto, formulou algumas ideias acerca do trato com os grupos de trabalhadores, pois percebeu que o relacionamento positivo de gerência para com empregado e os grupos influenciam no desempenho do operário. Os supervisores deveriam exercer a função de elo entre a administração e os grupos que possuem suas próprias lideranças; foi aplicado o conceito de trabalho em equipe e autogestão no trabalho.

No entanto, a Escola Comportamental contestou alguns princípios da Escola de Relações humanas, pois enfocava o indivíduo e suas necessidades, e não apenas no social. Abraham A. Maslow (1908-1970) foi um dos nomes desta corrente com a pirâmide da hierarquia das necessidades que será abordada mais adiante.

Nesta corrente, a função de motivar não é apenas da empresa e sim também do indivíduo e dos grupos a que eles pertencem; estes por sua vez influenciam tanto a produção individual, quanto a coletiva. A autoridade passa a ser reavaliada e conceitos de liderança começam a ser estabelecidos. A punição deixou de ser considerada a única forma de obter a eficiência e produtividade que se esperava do funcionário.

Apesar de até aqui, grandes avanços terem sido conquistados no campo das relações humanas e dos objetivos individuais, ainda não havia sido percebido o ambiente externo, o que foi abordado pelo Estruturalismo, que estudou a interação da empresa com o ambiente. Neste momento o todo era visto como maior do que as partes, e a empresa passou a ser entendida como uma organização complexa, que

possuía, em sua formação, uma diversidade de grupos que tinham objetivos divergentes aos da instituição.

Neste contexto é criado o conceito de Homem Organizacional, que está preparado para as mudanças que se apresentam e para desempenhar vários papéis dentro da organização da qual faz parte, pois a empresa passa a ser um sistema aberto com grandes desafios que surgem com a diversidade de mercados, de tecnologia, mão-de-obra e produtos.

Estas primeiras escolas influenciaram a abordagem atual da Administração Moderna, que está pautada na complexidade, ou seja, a empresa é um sistema complexo onde cada situação ou problema possui causa e variáveis que conversam entre si e que podem produzir resultados diferenciados. Portanto, a empresa é vista como um organismo vivo, onde suas partes estão se relacionando e se influenciando entre si, em busca de um objetivo comum, e o funcionário é parte integrante deste processo. Esta é a abordagem sistêmica.

A organização é vista como um ambiente em que dois sistemas, o social, onde estão as pessoas e suas interações, e o técnico, de que fazem parte a estrutura, a organização do trabalho, etc., estão constantemente se relacionando.

De qualquer forma, o objetivo deste trabalho, não é estipular uma receita adequada ao processo de motivação de colaboradores, mas sim identificar suas variâncias e aplicabilidade na organização, visto que não há uma forma correta de administrar, pois tudo depende de como as partes se relacionam dentro das organizações. Este pensamento é caracterizado dentro da Escola Contingencial, que põe fim a um modelo ideal, percebendo que o ambiente está em constante movimento e a empresa tem de acompanhar este dinamismo, principalmente na área tecnológica, identificando sua realidade e sendo coerente com suas necessidades a fim de que estas técnicas contribuam ao seu crescimento.

Com este relato acerca da evolução da administração no decorrer dos anos, percebe-se que as relações humanas dentro das organizações estão em constante mudança e adequação com o objetivo de buscar eficiência e produção.

Na construção deste caminho o que estudiosos no assunto perceberam é que a empresa tem de reconhecer que para atingir seus objetivos, além de investir em diferencial de mercado, bons produtos, tecnologia e estrutura satisfatória, precisa promover motivação ao personagem imprescindível a esta realização que é o seu colaborador (Boog, 2002)

Mesmo entendendo que existem necessidades individuais, e que são diferentes de pessoa para pessoa, pode-se perceber que estímulos externos ao qual o indivíduo está exposto podem sim influenciar sua motivação e conseqüentemente sua produção. Por isso as empresas a cada dia mais vem investindo nestas relações com o objetivo de agregar valor ao ambiente organizacional, buscando, assim, produzir motivação e comprometimento (Maximiano, 2008).

2.2 Teorias Motivacionais

Buscando identificar as peculiaridades da motivação e como aplicar estes conceitos dentro das organizações, várias teorias surgiram. Estas contribuíram para a criação do modelo de gestão que é conhecido hoje.

A partir de agora, serão expostas as principais teorias relacionadas ao tema da motivação, e que estarão sendo utilizadas como embasamento às proposições levantadas por meio dos dados que foram coletados e relatados posteriormente.

2.2.1 Teoria de Maslow

Segundo Coradi ,1985 apud Lopes e Regis Filho, 2004, p. 64, Maslow “define o indivíduo como um ser organizado e integrado que possui necessidades fisiológicas e psicológicas, em que desejos e necessidades se manifestam numa sucessão de meios e fins”.

Nesta teoria as necessidades do homem são sucessivas, ou seja, ao satisfazer um desejo ou necessidade de nível mais baixo, outra de nível mais alto toma o seu lugar.

Segundo Barreto e Pangelupe (2006), Maslow definiu a pirâmide das necessidades, onde estabeleceu uma sequência de prioridades a que o indivíduo está sujeito. Ele as separou em cinco tipos:

- Necessidade fisiológica: também conhecida como primária, refere-se às necessidades que estão ligadas à sobrevivência do indivíduo, ou seja, à perpetuação da espécie. Neste nível aparecem as carências ligadas à fome, sede, ao desejo sexual, repouso, entre outros. Esta necessidade localiza-se na base da pirâmide.
- Necessidade de segurança: sentimento de estabilidade, fuga do perigo e busca de se proteger contra ameaça ou privação. Este desejo está no segundo nível da pirâmide.
- Necessidade Social: vontade de ser aceito, associar-se ou fazer parte do grupo. Nesta fase, estão os relacionamentos de amizade afeto e amor. Este nível é o terceiro.
- Necessidade de estima: é o quarto nível. Área da autoconfiança, auto-apreciação; nela está o *status*. Está ligada aos desejos de independência e autonomia.
- Necessidade de autorrealização: Aqui temos desejos relacionados à autorrealização; neste momento, a pessoa busca uma superação pessoal, esta motivação a faz querer sempre mais de si mesmo.

Apesar de representar um bom entendimento, sobre como o administrador deve se comportar, muitas críticas foram feitas ao trabalho de Maslow, visto que sua teoria não leva em consideração as diferenças individuais e as exceções no comportamento, uma vez que não se pode padronizar as reações e atitudes das pessoas. (Lopes e Regis Filho, 2004)

Koontz, O'Donnell e Wehrich (1988 apud Lopes e Regis Filho, 2004) afirmam que o administrador deve se preocupar com as variações que podem haver no nível de satisfação, pois isto dependerá da personalidade, dos desejos e das aspirações de cada indivíduo. Por isso a teoria de Maslow deve ser aplicada de acordo com a situação apresentada.

Mas Davis e Newstron (1992 apud Lopes e Regis Filho, 2004) afirmam que as necessidades individuais não podem ser vistas separadamente, já que elas influenciam umas as outras a todo instante, fazendo da motivação o resultado da combinação de várias forças.

Mesmo não sendo a resposta total ao entendimento da motivação, os estudos de Maslow, acabaram por desencadear vários outros na área que contribuíram para o entendimento maior do tema.

2.2.2 Teoria de Herzberg

A teoria de Herzberg, também chamada de Teoria dos Dois Fatores, analisa como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho de acordo com seu nível de satisfação ou insatisfação. Frederick Herzberg postulou em sua teoria dois fatores que orientam o comportamento humano (Lopes e Regis Filho, 2004).

O primeiro deles é o higiênico (extrínseco), este está relacionado ao ambiente de trabalho, ou seja, às condições em que os funcionários desenvolvem suas funções. Seja no nível físico, de relações ou benefícios, essa realidade influencia no nível de satisfação do indivíduo (Lopes e Regis Filho, 2004).

O segundo fator é o motivacional (intrínseco) que está ligado ao desenvolvimento da tarefa em si, aquilo que o profissional executa. Este fator gera satisfação, pois está relacionado à realização e reconhecimento que o colaborador terá no exercício de sua função (Lopes e Regis Filho, 2004).

As teorias de Maslow e Herzberg podem apresentar pontos de ligação quando se colocam os fatores higiênicos como as necessidades primárias e os fatores motivacionais, como as secundárias (Barretto e Pangelupe, 2006). Mas as semelhanças findam aí, já que Herzberg prega os fatores motivadores como sendo a condição para a motivação, independente da satisfação dos fatores higiênico e motivacional. Já Maslow diz que para o indivíduo atingir níveis maiores de necessidade precisa satisfazer uma escala de necessidades de níveis inferiores (Lopes e Regis Filho, 2004).

Os estudos de Herzberg foram de grande contribuição ao estudo da motivação por pesquisar a motivação dentro do ambiente de trabalho focando as tarefas realizadas. Ele definiu que o maior grau de complexidade da tarefa gera motivação, enquanto que a simplificação das tarefas gera insatisfação e alienação do funcionário (Rodrigues 1987 apud Lopes e Regis Filho, 2004).

2.2.3 Teoria de McClenlland

A teoria produzida por McClenlland, também chamada de Teoria das Necessidades, avaliou as variáveis na motivação dentro do ambiente de trabalho. Em seus estudos o autor definiu três necessidades, que considerou principais no norteamento do comportamento humano dentro do ambiente organizacional. São elas a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação.

Lopes e Regis Filho (2004) definem essas necessidades. A de realização implica no fato de as pessoas buscarem seu desenvolvimento e com isso se destacarem executando bem as tarefas a ponto de obter sucesso, mesmo acima da premiação que esta atitude pode proporcionar.

A necessidade de poder é o desejo de ter influência e controle sobre os demais. Isto faz com que o indivíduo tenha uma preocupação em obter prestígio e influência a fim de exercê-lo sobre os outros, mais do que alcançar resultados.

Na necessidade de afeto o que ocorre é o desejo de ser aceito e solicitado pelos outros. O que as pessoas querem é um ambiente de cooperação e amizade e não de confronto.

O importante é identificar estas características motivacionais de cada indivíduo para aproveitá-las adequadamente na estrutura da organização, sabendo estabelecer funções que possam ser desempenhadas por cada tipo de pessoa. Lembrando que para McClelland essas necessidades podem ser adquiridas e desenvolvidas com o tempo e de acordo com as vivências individuais (Schermerhorn, Jr, 2006).

2.2.4 Teoria de McGregor

McGregor direcionou seus estudos ao nível gerencial, identificando as atitudes utilizadas nas políticas de gerenciamento aplicadas no ambiente organizacional.

Identificou, portanto, dois comportamentos opostos de gerenciamento e a eles denominou “X” e “Y”, que deram nome a sua teoria.

Na teoria X, Douglas McGregor (1992), diz que o indivíduo não gosta do trabalho ou de aceitar responsabilidades, isto só faz por coação ou ameaça, necessitando a todo tempo ser controlado e dirigido a fim de cumprir os objetivos propostos. A recompensa tem de ser maior para que o empregado aceite as necessidades da empresa, assim como pensava a Escola Clássica. Esta teoria defende o isolamento social, acreditando que as relações sociais prejudicam a produtividade. A liderança proposta não gera participação; é, sim, diretiva e segue padrões rígidos de controle e disciplina (BARRETTO E PONGELUPPE, 2006).

Já a Teoria Y, acredita que o ser humano reconhece a característica construtiva do trabalho e não teme assumir responsabilidades. Entende que o desgaste no trabalho é natural, como em qualquer outra atividade. E não se preocupa apenas com recompensa financeira, mas sim, com reconhecimento e outros tipos de

reforços positivos que possa gerar no indivíduo um sentimento de auto-realização. Nesta visão McGregor reconhece a dificuldade em se gerir os relacionamentos interpessoais no trabalho, reconhecendo as variáveis que afetam o comportamento e a satisfação de cada um. Por isso, acredita que o dever da administração é encorajar e desenvolver as capacidades do indivíduo (BARRETTO E PONGELUPPE, 2006).

Ainda hoje podemos ver dentro das instituições os dois tipos de administração, já que estes pensamentos foram plantados e enraizados por muito tempo dentro do comportamento humano e das organizações. Até mesmo a teoria X pode ser percebida, ainda sendo aplicada. Este proceder, por ser contrário à natureza humana, acaba por gerar insatisfação e repulsa no colaborador. Já a teoria Y quando aplicada, ao contrário, gera no funcionário a motivação necessária para auxiliar a empresa no alcance de seus objetivos (BARRETTO E PONGELUPPE, 2006).

2.2.5 Teoria de Argyris

Lopes e Regis Filho (2004), afirmam que na teoria da maturidade de Chrys Argyris, uma pessoa se desenvolve em uma linha de tempo no sentido de sair de uma situação de imaturidade para uma de maturidade, onde este indivíduo se torna mais ativo, independente, autoconfiante e controlado; o contrário do estado anterior, onde em um grau de imaturidade se apresenta passivo, dependente, sem confiança e necessitando de ser controlado por terceiros.

A própria organização, muitas vezes acaba por impedir que seus colaboradores atinjam este nível de maturidade devido a suas próprias expectativas e relações de poder. Este quadro faz com que o funcionário que já possui um nível de maturidade passe a tomar uma posição que pode ser de fuga, saindo da empresa, ou não indo ao trabalho, de luta, buscando mudança através de estruturas como sindicatos, ou

adaptação, que é o mais comum, onde ele se torna indiferente à realidade que se apresenta (Lopes e Regis Filho, 2004).

O que se percebeu com as proposições desta teoria é que existe grande disparidade entre as posições individuais e as da organização formal, por isso, a importância deste modelo que veio com o objetivo de prever estes pontos de conflito, para assim minimizar suas consequências no relacionamento estabelecido entre indivíduo e organização. Para que isto aconteça Argyris propõe uma tarefa ampliada e uma gestão voltada ao indivíduo, para que uma pessoa madura possa exercer suas qualidades e se sinta motivada a exercitar seu potencial. Esta postura traz para a empresa um diferencial de qualidade frente aos demais, e para isto ela deve estar em constante aprendizado (Lopes e Regis Filho, 2004).

2.2.6 Teoria de Vroom

Este modelo reconhece as diferenças individuais, e acredita que o desejo de executar determinada ação depende do valor aplicado a ela pelo resultado dela desejado, ou seja, a ação em si é apenas um instrumento para conseguir o resultado esperado (Maximiano, 2008).

O modelo de Vroom traz os conceitos de valência, instrumentalidade e expectativa. Portanto, quando o indivíduo vai executar uma ação ele reflete nestes conceitos, ou seja, esta ação me levará a um resultado (expectância), estes resultados trarão outros (instrumentalidade) e estes resultados têm valor (valência). Neste modelo a ação é permeada pelo objetivo pessoal do indivíduo, a relação que ele faz entre sua satisfação e alta produção e a capacidade de influenciar a sua produtividade (Borges e Alves Filho, 2001, P. 178).

Vroom estabelece uma fórmula, para explicar suas impressões sobre motivação. Ele diz que a força motivadora (FM) que impele o indivíduo a efetuar uma determinada ação é uma função em que se multiplica a expectativa (E), ou a possibilidade de alcançar determinado resultado, pela valência (V), ou o valor que aquele resultado tem para o indivíduo. Dessa maneira, escreve-se: $FM = f(E \times V)$.

Com isso, pode-se entender que quanto maior a expectativa de alcançar determinado resultado por meio da ação produzida maior a motivação e quanto maior o valor agregado a este resultado, maior a motivação de executar determinada tarefa (CORADI apud Lopes e Regis Filho, 2004).

Para Muchinsky, 1994 apud Borges e Alves Filho (2001) esta teoria trás uma base rica e racional na compreensão da motivação no trabalho, pode ser amplamente aplicada e medida, e admite que as pessoas apresentem condutas diferenciadas, pois estas são motivadas por processos racionais.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho de conclusão de curso surgiu primeiramente em decorrência da leitura de material, inclusive artigos científicos disponibilizados em *sites* variados, que proporcionou condição de definir o tema a ser estudado. A partir daí, foram aprofundadas as pesquisas em matérias já existentes referentes ao tema específico. Com a formulação do problema de pesquisa, objetivos, tanto geral quanto específicos, foi explorado referencial teórico, este baseado em estudos realizados por outros autores, isto para que houvesse uma base para a análise dos dados empíricos que serão coletados.

O detalhamento sobre a metodologia a ser adotada nesta pesquisa será abordado a seguir.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores motivacionais determinantes para os funcionários de uma instituição financeira dentro da ambiência de uma agência voltada para clientes de maior renda, por meio de pesquisa científica aplicada. Trujillo Ferrari, (1982 apud Zanela, 2006) afirma que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Vergara (1997 apud Zanela, 2006), caracteriza a pesquisa por dois critérios básicos: os fins e os meios.

Seguindo este conceito, como fim, podemos caracterizar o estudo exploratório realizado acerca do tema escolhido, motivação, buscando assim identificar seus conceitos, principais estudiosos, teorias e aplicabilidade ao contexto das organizações e pesquisa de campo. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa

descritiva, já que busca medir os fatores motivacionais de funcionários lotados em uma agência da instituição pesquisada.

Podemos caracterizar este estudo como uma pesquisa quantitativa, já que busca, como afirma Zanela (2006), efetuar a relação entre as variáveis, através do ato de medir e quantificar os resultados utilizando para isso dados estatísticos.

Na pesquisa de campo, será aplicado questionário auto-administrado, este será descrito mais à frente. Nele teremos a coleta de variáveis quantitativas.

Os dados coletados serão analisados por meio de estatística descritiva, com o cálculo da média e desvio padrão dos índices coletados.

3.2 Caracterização da organização

Trata-se de instituição financeira bicentenária de economia mista, ou seja, possui em sua constituição iniciativa tanto pública como privada. Chegou a apresentar problemas que quase decretaram sua falência, mas que superou a ponto de apresentar resultados de lucro recordes em suas últimas divulgações.

Atende a todo o país e também dispõe de postos de atendimento em outros países. De acordo com informações obtidas no site da instituição, apenas no Brasil detém 12.382 pontos de atendimento, sendo que deste total 3.155 são agências e 9.227 postos de atendimento diversos.

Segundo informações da própria empresa, no encerramento do segundo semestre de 2009, possuía 103.971 funcionários, com uma base de clientes de 52,7 milhões, entre pessoas físicas e jurídicas.

Tem como missão “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

É organizado em vários níveis de acordo com atuação no mercado. Possui ainda diretorias que gerem os demais setores, como gestão de pessoas e crédito. Ainda

existem as unidades de apoio, que oferecem suporte as agências, que são o canal de acesso aos clientes.

Para o presente estudo foi escolhido o nível da agência em uma unidade de atendimento especializada no atendimento a grandes investidores, localizada em Brasília - DF.

A agência em questão é constituída de sete postos de atendimento em locais diferenciados no território de Brasília e possui um total de 52 funcionários em seu quadro de pessoal, que vão desde cargos iniciais, como de escriturário, até cargos gerenciais.

3.3 População

Como a agência da instituição estudada, tem em seu quadro um número pequeno de funcionários comparado ao montante total da instituição, a população deste trabalho então foi definida como abrangendo o quadro total de funcionários lotados na agência, até mesmo para garantir mais precisão nos dados coletados. Zanela (2006, pag. 93) afirma que:

não é recomendável trabalhar com pesquisa quantitativa por amostragem, quando a população é pequena; quando a variável de observação é facilmente mensurável (avaliar a aceitação de um curso de treinamento- sim ou não); e quando é necessário alta precisão nos dados(censo demográfico do IBGE).

Esta população consiste nos 52 funcionários da agência selecionada.

3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa consiste em questionário formulado e validado por Livia de Oliveira Borges e Antônio Alves Filho, trabalho publicado em 2001 por nome de “A mensuração da motivação e do significado do trabalho”. O instrumento em questão se chama Inventário da Motivação e Significado do Trabalho (IMST). Tem

como objetivo medir a motivação no trabalho e seu significado e a relação entre eles. Foi desenvolvido com base no IST (Inventário do Significado do Trabalho).

O questionário possui três partes, na primeira a pergunta é “Como o seu trabalho deve ser?”, que é seguida de frases onde devem ser atribuídas notas de 0 a 4 indicando assim o nível de importância a cada afirmativa; na segunda parte, são duas questões, uma é “Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?” e a outra é “Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?” também devem ser atribuídos valores de 0 a 4; mas, desta vez, as proposições possuem dois quadros onde existem as afirmações “espero” e “ocorre”; e na terceira parte temos a seguinte questão “Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou de seu esforço?”, que é medida com a atribuição de uma nota de 0 a 4 as afirmativas.

A primeira parte possui 61 questões, a segunda 62 e a terceira 48.

O questionário em questão mede os fatores motivacionais dentro dos aspectos valorativos, de expectativa, descrição da realidade e instrumentalidade que serão citados abaixo:

Valorativos - justiça no trabalho, auto expressão e realização pessoal, desgaste e desumanização e sobrevivência familiar e pessoal.

Expectativa – justiça no trabalho e auto expressão, responsabilidade, bem estar e desgaste e desumanização

Descritiva – auto expressão, responsabilidade e dignidade, desgaste e desumanização, recompensa econômica e condições de trabalho.

Instrumentalidade – envolvimento, justiça no trabalho, desgaste e desumanização e independência e bem estar.

Foram acrescentados alguns dados demográficos - de sexo, idade, cargo e tempo de banco - ao questionário com o objetivo de caracterizar o público estudado.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados com a aplicação de questionário, tanto pessoalmente quanto pelo envio de e-mail.

Cerca de 12 pessoas que faziam parte da população a ser pesquisada, não quiseram responder e 10 pessoas estavam de férias ou licença no período de aplicação dos questionários.

No tratamento dos dados foi utilizada a estatística descritiva, onde por meio da distribuição de frequências foram aplicados o cálculo da média e desvio padrão das variáveis coletadas. O aplicativo utilizado no tratamento dos dados foi o Excel.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No decorrer deste tópico, será apresentado um detalhamento estatístico dos dados coletados após a aplicação de testes na população estudada,

Aqui serão relatados aspectos demográficos e a análise dos dados colhidos por meio do IMST (Inventário de Motivação e Significado do Trabalho), isto feito de acordo com as proposições levantadas por Alves Filho e Borges (2003), bem como utilizando as demais teorias estudadas até aqui.

4.1 Análise demográfica

Dentro da amostra de 30 participantes, a maioria exerce a função de gerente, com 47%, seguidos pelo cargo de assistente, com 27% da amostra. A quantidade de escriturários, gerente geral e caixa não foram expressivas; portanto, não se estabeleceu comparativo para análise.(figura 1)

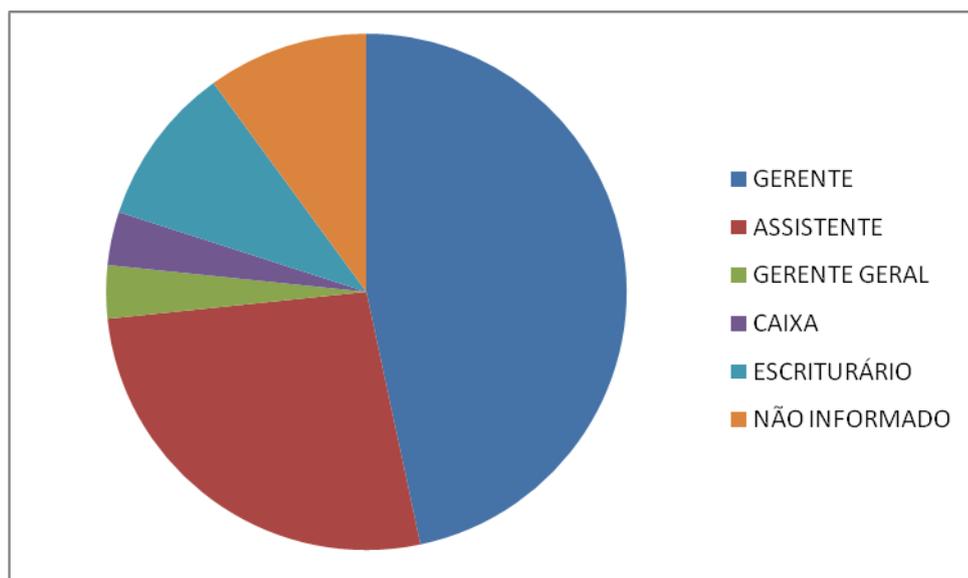


Figura 1 – Estrutura de cargos
Fonte: dados de pesquisa, maio (2011)

Teve-se igualdade de respondentes de sexo masculino e feminino, com 47% para cada um, o que ajudou a estabelecer uma comparação entre os dois conforme verificado na figura 2.

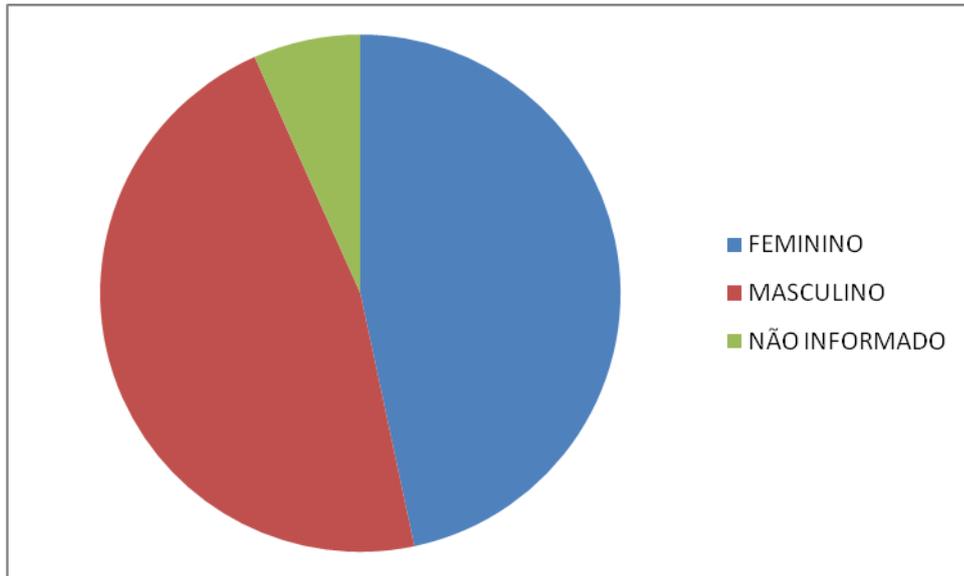


Figura 2 – sexo dos participantes
Fonte: dados de pesquisa, maio (2011)

Foi feito o grupamento em três categorias para os dados referentes a tempo de trabalho na instituição, a maior parte, 40% da amostra possui até 48 meses de serviço, logo depois os que possuem até 120 meses com 30% da amostra e, tem-se os que possuem mais de 120 meses com 23% da amostra. (Figura 3)

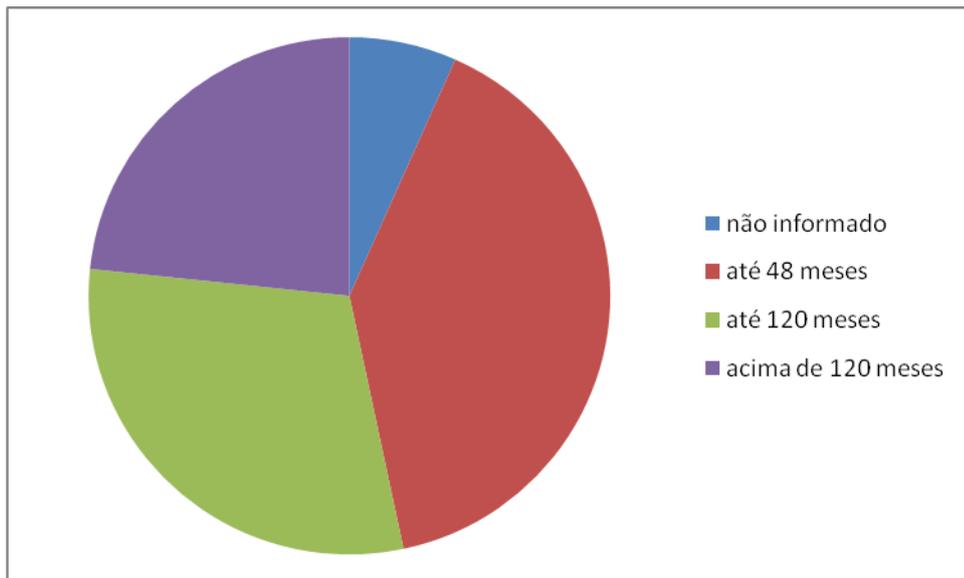


Figura 3 – Tempo de trabalho
Fonte: dados de pesquisa, maio (2011)

Com relação à idade dos participantes, a maior parte em participantes está entre 20 e 30 anos, 50% da amostra. São 23% entre 31 e 40 anos e 20% acima de 40 anos. (Figura 4)

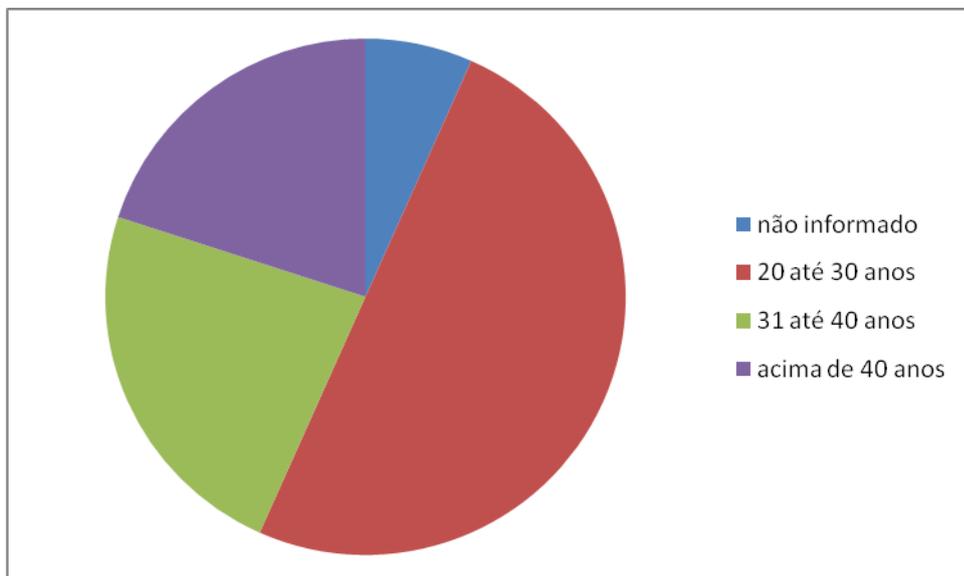


Figura 4 – Idade dos participantes
Fonte: dados de pesquisa, maio (2011)

Portanto o que se percebe é que a maior parte dos respondentes são pessoas entre 20 e 30anos, com 2 anos de instituição que possuem cargo gerencial.

4.2 Análise dos Fatores Motivacionais

Serão analisados nesta seção os indicadores do grau de motivação dos funcionários, lotados na agência da instituição financeira pesquisada, utilizando para isso o modelo proposto por Borges e Alves Filho (2001) em seu trabalho de mensuração dos níveis motivacionais através do instrumento IMST.

Os dados relacionados correspondem à média dos índices atribuídos às questões pelos respondentes.

VALORATIVOS	MÉDIA	DESVIO
SOBREVIVÊNCIA PESSOAL E FAMILIAR	3,30	0,85
AUTO-EXPRESSÃO E REALIZAÇÃO	2,88	0,97
JUSTIÇA NO TRABALHO	2,80	1,05
DESGASTE E DESUMANIZAÇÃO	2,68	1,15

Quadro 01 – Fatores Valorativos

Fonte: dados de pesquisa, maio (2011)

No quadro 1, estão os resultados encontrados a partir da atribuição de medida de 0 a 4 para os itens referentes aos fatores valorativos. O maior resultado foi relacionado à Sobrevivência pessoal e familiar, com média de 3,30, demonstrando que o funcionário deseja obter com seu trabalho condições para sustento pessoal e de sua família. O item que segue é auto-expressão e realização com 2,88, indicando que o trabalho deveria oferecer oportunidade de haver a expressão de habilidades e prazer na realização de tarefas. Nestes dois itens a diferença entre as respostas foi menor o que demonstra que a maioria da amostra tem pensamentos similares.

Justiça no trabalho obteve uma média de 2,80, indicando as condições para a realização do trabalho, assistência e segurança, recompensa e cumprimento das obrigações da organização.

No item desgaste e desumanização, a média de 2,68, que indica que o trabalho deveria causar desgaste pressa, atarefamento, repetição, etc. Este fator obteve o maior índice de divergência entre as respostas.

Com isso entende-se que o maior valor dado pelos funcionários é a agarrantia de sobrevivência, realização pessoal e auto expressão, justiça no trabalho e pouco valor a realização de tarefas com pressa ou sobre tensão.

EXPECTATIVAS	MÉDIA	DESVIO
BEM ESTAR E INDEPENDÊNCIA	3,63	0,76
RESPONSABILIDADE	3,56	0,72
JUSTIÇA NO TRABALHO	3,52	0,85
DESGASTE E DESUMANIZAÇÃO	2,36	1,14

Quadro 02 – Expectativa

Fonte: dados de pesquisa, maio (2011)

No Quadro 02, encontram-se os dados referentes à expectativa. O índice mais alto foi encontrado em bem-estar e independência demonstrando que os funcionários esperam receber provimento para lhes garantir seu sustento. Em seguida, tem-se o item que corresponde a responsabilidade com um índice de 3,56, que trata da expectativa de responsabilidade pelas próprias decisões e sentimento de dignidade.

O item correspondente à justiça no trabalho alcançou uma média de 3,52, demonstrando a necessidade de o funcionário se sentir reconhecido e poder opinar e ser criativo.

O fator desgaste e desumanização, teve o menor índice, com 2,36, demonstrando que o funcionário pouco espera receber do trabalho, atividades desgastantes, repetitivas, ou tensão. Novamente se percebe maior variação entre os índices atribuídos pelos participantes a este fator.

ATRIBUTOS DESCRITIVOS	MÉDIA	DESVIO
DESGASTE E DESUMANIZAÇÃO	2,82	1,09
RECOMPENSA ECONÔMICA	2,77	1,01
CONDIÇÕES DE TRABALHO	2,73	0,96
RESPONSABILIDADE E DIGNIDADE	2,72	0,96
AUTO-EXPRESSÃO	2,65	0,96

Quadro 03 – Fatores Descritivos

Fonte: dados de pesquisa, maio (2011)

Apesar do fato de o funcionário não desejar obter Desgaste e desumanização por intermédio do trabalho, na prática, é o que ele percebe, isto demonstrado pelo índice medido neste fator dentro dos atributos descritivos, que foi de 2,82, conforme Quadro 03. O item recompensa econômica, que é o item mais valorizado pelo funcionário, fica em segundo lugar pela percepção dos respondentes, com 2,77.

O item auto expressão não é muito percebido; obteve a menor média de 2,65.

Os itens responsabilidade e dignidade atingiram médias similares de 2,73 e 2,72 respectivamente.

Percebe-se, portanto, que a média dos índices atribuídos a descrição do trabalho são inferiores as suas expectativas.

INSTRUMENTALIDADE	MÉDIA	DESVIO
INDEPENDÊNCIA E BEM ESTAR	3,07	0,95
ENVOLVIMENTO	2,97	0,98
JUSTIÇA NO TRABALHO	2,71	1,11
DESGASTE E DESUMANIZAÇÃO	2,61	1,18

Quadro 04 – Instrumentalidade

Fonte: dados de pesquisa, maio (2011)

Quanto à percepção do funcionário comparada ao grau de relação entre o cumprimento e execução das tarefas e o resultado obtido, demonstrado no quadro 04, percebe-se que o fator que obteve maior média foi o de Independência e Bem-estar, demonstrando que a obtenção de segurança financeira almejada pelo

profissional está ligada ao seu desempenho. Logo após tem-se o envolvimento, com média de 2,97, o que demonstra o quanto os funcionários se sentem produtivos, incluídos e valorizados pelo grupo.

Justiça no trabalho e desgaste e desumanização obtiveram médias menores, ou seja, apesar de justiça no trabalho ser o segundo na escala de valores dos funcionários, estes sentem-se pouco influenciadores na obtenção de resultados dentro deste valor.

Por fim, foi calculada a força motivacional mediante a da fórmula proposta por Vroom, que foi adequada ao instrumento por Borges e Alves Filho (2001).

A força motivacional foi encontrada baseada no produto da soma dos escores de Expectativa com os escores de instrumentalidade e valência, esta atribuída pelos índices encontrados nos fatores valorativos, conforme fórmula:

$$FM = E [\sum Vi li]$$

Onde FM = Força motivacional, E = Expectativa, Vi = Valência e li = Instrumentalidade.

Baseados nesse cálculo, foram encontrados os valores demonstrados no Quadro 05.

FORÇA MOTIVACIONAL	
MÍNIMA	27,61
MÁXIMA	218,34
MÉDIA	134,25

Quadro 05 – Força Motivacional

Fonte: dados de pesquisa, maio (2011)

A média encontrada foi de 134,25, com um desvio padrão de 48.

Ao aplicar os fatores demográficos para analisar os níveis de motivação calculados a partir da fórmula percebe-se que em média o sexo feminino apresenta força motivacional pouco superior ao sexo masculino com um valor de 138 contra 135.

Com relação à idade, apurou-se que pessoas de 30 a 40 anos possuem um nível motivacional mais elevado apresentando média de 166, acima inclusive da média geral.

Os gerentes apresentam, em média, maior nível motivacional frente à comparação com pessoas que exercem o cargo de assistente. E pessoas com maior tempo de trabalho (acima de 2 anos) apresentam um nível motivacional acima da média da população pesquisada, atingindo um valor de 141.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Maximiano (2008, pag. 250) afirma que “a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento”; daí a importância atribuída pelos administradores a estudar e identificar os fatores que fazem com que o funcionário esteja motivado, assim eles podem “entender e se possível manejar o estado de disposição para realizar tarefas” (Maximiano, 2008, pag. 250). Pode-se entender, de acordo com o quadro teórico apresentado até aqui, que a motivação está em movimento e é influenciada por fatores externos e internos ao indivíduo.

Devido a esta necessidade, este trabalho foi proposto, para que se pudessem estabelecer dados suficientes para medir os níveis motivacionais da população estudada e os atributos mais valorizados pelos funcionários no desempenho de seu trabalho.

Na busca por cumprir o objetivo inicial, foram identificados dados que levaram a perceber que o valor estabelecido pelo funcionário ao trabalho é mais voltado aos fatores relacionados ao retorno financeiro e à capacidade de sustento tanto pessoal quanto familiar, por isso produzem um nível motivacional maior, isto comprovado pelo fato de que pessoas que desempenham cargos de chefia e, portanto, possuem maiores salários, tenham apresentado uma média maior de força motivacional.

Já nos fatores descritivos, apesar do fato de que a grande maioria não atribua muito valor ao sentimento de ser como máquina ou de repetição e desgaste o que ficou evidente é que os respondentes sentem que, na prática, é isso que ocorre. Isto leva à questão de que a instituição precisa investir em melhorias que busquem fazer com que o cotidiano de seus funcionários não pareça pesado e desgastante. Isto pode ocorrer com políticas de melhoria do ambiente de trabalho, ou nos processos, ou investir em ações que leve o funcionário a se sentir participante do trabalho e realizado com ele. Investir em qualidade de vida e em uma gestão participativa agrega valor ao desempenho da função (Maximiano, 2008).

No entanto, uma parcela da amostra com mais de 120 meses de serviços prestados não reconhece o desgaste e desumanização como o mais evidente e sim

responsabilidade e dignidade. Isto pode estar relacionado à remuneração recebida pelo trabalho, visto que os que possuem maior tempo na instituição, também recebem melhores salários e incentivos, além de ocuparem cargos mais elevados.

No fator expectativa, que mede o que funcionário espera do trabalho, os participantes que possuem até 120 meses de serviço esperam justiça no trabalho e os que possuem acima de 120 meses bem-estar e independência. Nos outros públicos não houve diferença significativa nos resultados, ou seja, a importância atribuída aos fatores, quando considerado o desvio padrão e a média encontrada, apresentou quase a mesma sequência de atribuição da encontrada a partir da média geral.

Em instrumentalidade, que trata do esforço despendido pelo mesmo para a obtenção dos resultados esperados, ao analisar os índices atribuídos, não se percebeu grande diferenciação entre as classes demográficas estudadas e o resultado geral da pesquisa.

O que o público demonstrou foi uma necessidade de obter bem-estar e independência e a maioria acredita que este resultado é proporcional ao esforço despendido. Mas, ao mesmo tempo, o fato de não acreditar ter grande participação na não existência de desgaste e desumanização, coisa que pouco valorizam, pode estar influenciando negativamente os níveis motivacionais dos funcionários.

Por meio dos dados aqui coletados e das proposições até aqui apresentadas, o que se percebe é que o funcionário de modo geral atribui maior valor ao sentimento de obter sobrevivência tanto pessoal, quanto de sua família, por isto espera como resultado o bem-estar e independência; mas, na descrição de suas funções, não percebe o retorno necessário nesses atributos e sim um desgaste e sentimento de ser uma máquina, quadro este que não acredita ter muita gerência para modificar.

A média motivacional encontrada, de 134,25 é menor do que a aferida em trabalho semelhante realizado por Alves filho e Caldas (2007), onde mediram os fatores motivacionais determinantes em funcionários de uma instituição de ensino, que foi de 160,16. Isto pelo fato que os índices atribuídos aos fatores pelos participantes da instituição financeira foi menor do que os que foram colhidos com os

participantes funcionários da instituição de ensino, principalmente nos fatores expectativa e valorativos.

Houve também uma diferença significativa nos resultados de força motivacional, entre os participantes (desvio padrão de 48). Este fato leva a crer que é necessário que a instituição estabeleça ações que visem melhorar a equidade entre seus colaboradores (Schermerhorn, Jr, 2006).

Uma liderança mais positiva, que traz ao funcionário a possibilidade de desenvolver suas capacidades criando reforços positivos que agregam valor ao trabalho e contribuem para gerar maior motivação, pode auxiliar na melhoria dos resultados (Maximiano, 2008).

Este panorama permite concluir que a instituição necessita investir na melhoria da modelagem do trabalho, e em estratégias que possam gerar no funcionário uma sensação de se sentir melhor recompensado e menos fadigado, gerando a sensação de prazer no desempenho da função para alcançar os resultados que espera (Schermerhorn, Jr, 2006).

A qualidade de vida deve ser mais evidenciada na instituição para tentar diminuir esta sensação de que o desgaste é maior que a recompensa, isto com o intuito de aumentar o nível de motivação e conseqüentemente melhorar os resultados apresentados, sem esquecer que o fator *stress*, também tem de ser considerado (Maximiano, 2008).

A dificuldade encontrada no decorrer deste trabalho de conclusão de curso foi a aplicação dos questionários. Os funcionários apresentaram resistência em responder, devido ao fato de serem extensos. Por isso não se teve a totalidade de participação que foi proposta inicialmente. O que nos leva a crer que talvez sejam necessários novos estudos acerca do instrumento, buscando simplificá-lo.

Por fim, o que se pode afirmar com os dados aqui coletados é que a instituição deve buscar ações que melhorem a percepção de qualidade de vida no trabalho e recompensa. Além de investir em assistência e capacitação, pois o que já é feito tem surtido bons efeitos, pelo fato de que o funcionário, de acordo com a amostra aqui estudada, valoriza o seu sustento e de sua família bem como sua independência. Portanto, aumentar o sentimento de capacidade em alcançar estes

objetivos, e a sua percepção destes na realidade, tende a gerar maior motivação pelo fato destas necessidades serem satisfeitas.

Desta forma, o objetivo inicial deste trabalho em medir os níveis motivacionais dos funcionários lotados em uma agência de instituição financeira acabou por identificar alguns desvios no que seria ideal a percepção do funcionário frente ao trabalho que desempenha. Mas o que se propõe, é que, a instituição busque ações que corrijam estes sentimentos com o objetivo de melhorar o nível motivacional de seus colaboradores e com isso potencializar o alcance dos objetivos traçados pela organização.

Percebeu-se a importância de novos estudos acerca do instrumento utilizado, que apesar de medir aspectos importantes do trabalho, poderia ser mais simplificado, melhorando assim a sua aplicabilidade.

Também cabe propor estudos mais aprofundados sobre a influência do *stress* no trabalho e a alteração que pode causar, ou tem causado, nos resultados apresentados pelo funcionário.

REFERÊNCIAS

BARRETTO, Maria Isabel Franco; PONGELUPPE, Perla Calil. **Teoria Geral da Administração**. Apostila elaborada para certificação de funcionários do Banco do Brasil. Brasília: UnB, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil administração das motivações**. Disponível em:

<<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=245&Secao=RH%20ORG.%20PL&Volume=38&numero=1&Ano=1998>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

_____. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. Disponível em: <www16.fgv.br/rae/artigos/862.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2010.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **MANUEL DE GESTÃO E EQUIPES. VOLUME 2** São Paulo: Editora Gente, 2002.

BORGES, Livia de Oliveira; ALVES-FILHO, Antonio. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

_____; _____. **A estrutura do inventário do significado e motivação do trabalho, IMST**. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712003000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 30 maio 2011.

CALDAS, Rosana Karla Pereira; ALVES FILHO, Antonio. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**. Disponível em: <<http://www.revistafarn.inf.br/revistafarn/index.php/revistafarn/article/view/121>>. Acesso em: 30 maio 2011.

FARIA, Maria de Fátima Bruno de. **Gestão de Pessoas**. Apostila elaborada para certificação de funcionários do Banco do Brasil. Brasília: UnB, 2006.

KIENEN, Nádia; WOLFF, Sabrina. **Administrar comportamento humano em contextos organizacionais**. Disponível em: <<http://pepsic.homolog.bvsalud.org/pdf/rpot/v2n2/v2n2a02.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

LOBOS, Julio. **Teorias sobre a motivação no trabalho**. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/2836.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

LOPES, Monica Cristina; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. **A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública**. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1116>. Acesso em: 01 nov. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEVES JÚNIOR, Idalberto José Das et al. **Definição de metas para avaliação de.** Disponível em: <<http://132.248.9.1:8991/hevila/RevistadeadministracaoMackenzie/2007/vol8/no4/3.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Validação da Escala de Estresse no Trabalho.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2004000100006&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 01 nov. 2010.

SBRAGIA, Roberto; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho.** Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=980>. Acesso em: 01 nov. 2010.

SCHERMERHORN, John R. **Administração:** Conceitos Fundamentais. Rio De Janeiro: Ltc Editora, 2006.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa.** Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília: UnB, 2006.

ANEXOS

Anexo A – IMST Inventário de Motivação e Significado do Trabalho

Caro funcionário,

Este é o ISMT, instrumento que visa inventariar suas relações com o trabalho. Este questionário será utilizado como embasamento para pesquisa realizada sobre motivação no trabalho.

Serão apresentadas questões que vão analisar o trabalho sobre várias perspectivas e está dividido em três partes: a primeira fala de seu modelo ideal de trabalho; a segunda, de suas expectativas e percepção do trabalho concreto e a terceira, de sua percepção sobre seu desempenho no trabalho.

Não temos por objetivo confundi-lo ou induzir respostas. Algumas questões podem parecer repetitivas, mas o objetivo é medir vários aspectos do trabalho.

Não serão presumidas ou avaliadas respostas certas ou erradas. A sua opinião é o que esperamos conhecer e medir, portanto o preenchimento deste questionário é voluntário e tomará apenas alguns minutos de seu tempo.

As respostas serão anônimas, por isso **não escreva seu nome em nenhuma folha**, os dados pessoais colhidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa.

Pedimos responder a todas as questões.

As três partes deste questionário possuem instruções específicas, que deverão ser lidas antes do seu preenchimento.

Agradecemos a sua participação.

Responda as questões abaixo:

Sexo : () feminino () masculino

Idade : _____

Cargo: _____

Tempo de Banco: _____

Primeira Parte

A seguir, você vai encontrar uma lista de frases sobre o trabalho ou os resultados desse. Reflita quanto cada frase representa algo que o seu trabalho **deve ser**. Queremos saber como seria seu trabalho ideal. Indique-nos sobre esta sua avaliação atribuindo pontos de **0 a 4**.

Vejamos antecipadamente os seguintes exemplos:

E1. 4 Trabalhar gera alegria de viver

E2. 0 Trabalhando, fico com uma dor nas costas.

E3. 2 Trabalhando, sou criativo.

As respostas dadas significam que é de importância máxima o trabalho gerar *Alegria de viver*, que não é desejável que o trabalho gere *Uma dor nas costas* e que é desejável que o trabalho oportunize a expressão de sua criatividade, mas apenas moderadamente.

Agora é sua vez de responder. **Vamos lá! Opine:** quanto (de 0 a 4) as frases contam algo que o trabalho **deve ser**?

1. _____ É um prazer realizar minhas tarefas

2. _____ Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).

3. _____ As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.

4. _____ Os chefes sabem se comunicar com cada um.

5. ____ O meu trabalho é o meu sustento.
6. ____ Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.
7. ____ Os resultados do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
8. ____ Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.
9. ____ Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.
10. ____ Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.
11. ____ No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.
12. ____ Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos.
13. ____ Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.
14. ____ Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.
15. ____ Trabalhando, faço amizades.
16. ____ Os chefes confiam em mim.
17. ____ Trabalhando, decido o que compro para mim.
18. ____ O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).
19. ____ Reconheço a autoridade dos superiores.
20. ____ A empresa cumpre obrigações para comigo.
21. ____ Trabalhar exige esforço físico (corporal).
22. ____ O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.
23. ____ Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.
24. ____ O que ganho é suficiente e de acordo com meu esforço.
25. ____ O trabalho me torna uma pessoa digna.
26. ____ O trabalho é a garantia da existência humana.
27. ____ Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.
28. ____ Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
29. ____ Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.
30. ____ Os colegas de trabalho me querem bem.
31. ____ Meu trabalho é minha sobrevivência.
32. ____ Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.
33. ____ Trabalho para ter assistência para mim e minha família.

34. ____ O trabalho é a base para o progresso da sociedade.
35. ____ O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.
36. ____ Todo dia faço tarefas parecidas.
37. ____ Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.
38. ____ O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.
39. ____ Trabalhar é fazer a tarefa.
40. ____ Trabalho de acordo com minhas possibilidades.
41. ____ Todos os trabalhadores se esforçam como eu.
42. ____ Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.
43. ____ No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.
44. ____ Sou discriminado devido ao meu trabalho.
45. ____ Todos que trabalham têm os mesmos direitos.
46. ____ Esforço-me muito e ganho pouco.
47. ____ O trabalho me deixa esgotado.
48. ____ Trabalhando, sinto-me atarefado.
49. ____ Sou reconhecido pelo que faço.
50. ____ Trabalho em ambiente limpo.
51. ____ Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.
52. ____ No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.
53. ____ No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.
54. ____ Recebo toda assistência que mereço.
55. ____ Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.
56. ____ Sinto-me produtivo.
57. ____ Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.
58. ____ Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).
59. ____ Sigo as normas das organizações (empresas).
60. ____ Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade.
61. ____ O trabalho me garante receber meu salário.

Segunda parte

Você responderá a estas questões atribuindo também pontos de 0 a 4. Vejamos os exemplos para que esteja mais seguro ao apresentar suas respostas:

5.1.1.1 Quadro de exemplos

Resultados gerados pelo trabalho	Espero	Ocorre
E1. Alegria de viver	2	0
E2. Uma dor nas costas	3	4
E3. Criatividade	3	1

As respostas dos exemplos significam que você espera com moderação que o trabalho gere *Alegria de viver* e que nunca observa, de fato, isto acontecer. Quanto a *Uma dor nas costas* espera mais intensamente (mais não ao máximo) isto acontecer e observa ocorrer sempre ou intensamente. Tem a mesma expectativa em relação à criatividade no seu trabalho, porém observa ocorrer apenas raramente.

Agora que você já compreendeu, vamos lá! Aproveite a oportunidade para nos contar quanto você **espera** e quanto você observa **ocorrer** o resultado indicado onde você trabalha.

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
1. Prazer pela realização de minhas tarefas.		
2. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
3. Reconhecimento da importância do que faço.		
4. Boa comunicação dos chefes comigo.		
5. Meu sustento.		
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais.		
7. Estabilidade no emprego.		
8. Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
9. Retorno econômico merecido.		
10. Repetição diária de tarefas.		
11. O uso de meu pensamento ou da cabeça.		
12. O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.		
13. Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.		
14. Minhas opiniões levadas em conta.		
15. A confiança dos chefes em mim.		
16. Crescimento pessoal na vida.		
17. Independência para decidir o que compro para mim.		
18. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
19. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.		
20. Reconhecimento da autoridade dos superiores.		
21. Ocupação de meu tempo.		
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.		
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.		
24. Exigência de tentar fazer o melhor.		
25. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.		
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna.		
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.		
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.		
29. Responsabilidades por minhas decisões.		
30. Minha sobrevivência.		
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço.		
32. Assistência para mim e minha família.		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
33. Contribuição para o progresso da sociedade.		
34. Obediência aos superiores.		
35. Tarefas parecidas diariamente feitas		
36. Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.		
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.		
38. Tarefa cumprida.		
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.		
40. Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.		
41. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.		
42. Discriminação pelo meu trabalho.		
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham.		
44. Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.		
45. Sentimento de que estou esgotado.		
46. Sentimento de que sou gente.		
47. Percepção de que estou atarefado.		
48. Reconhecimento pelo que faço.		
49. Limpeza no ambiente de trabalho.		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço.		
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).		
52. Exigência de rapidez.		
53. Equipamentos necessários e adequados.		
54. Assistência merecida.		
55. Oportunidade de exercitar o meu corpo.		
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.		
57. A percepção de ser produtivo.		
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
59. Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).		
60. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.		
61. Oportunidades de expressão de minha criatividade.		
62. Meu salário.		

Terceira Parte

Atribuindo pontos de 0 a 4, novamente, a cada item da lista que se segue, conte-nos agora: Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou de seu esforço?

1. ___ Prazer pela realização de minhas tarefas.
2. ___ Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
3. ___ Reconhecimento da importância do que faço.
4. ___ Boa comunicação dos chefes comigo.
5. ___ Meu sustento.
6. ___ Independência, porque assumo minhas despesas pessoais.
7. ___ Estabilidade no emprego (emprego garantido).
8. ___ Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
9. ___ Sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.
10. ___ O gosto de ver minhas tarefas prontas.
11. ___ Minhas opiniões levadas em conta.
12. ___ Amizades feitas no trabalho.
13. ___ A confiança dos chefes em mim.
14. ___ Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.
15. ___ Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.
16. ___ Reconhecimento da autoridade dos superiores.
17. ___ Ocupação de meu tempo.
18. ___ Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.
19. ___ Exigência de tentar fazer o melhor.
20. ___ Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.
21. ___ Sentimento de que sou uma pessoa digna.

22. ___ Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horário.
23. ___ Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
24. ___ Responsabilidades por minhas decisões.
25. ___ O uso meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas.
26. ___ Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho.
27. ___ Permanência no emprego pela qualidade do que faço.
28. ___ Assistência para mim e minha família.
29. ___ Contribuição para o progresso da sociedade.
30. ___ Obediência aos superiores.
31. ___ Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.
32. ___ Tarefa cumprida.
33. ___ Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores.
34. ___ Sentimento de ser uma máquina ou um animal.
35. ___ Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.
36. ___ Discriminação pelo meu trabalho.
37. ___ Igualdade de direitos para todos que trabalham.
38. ___ Sentimento de que estou esgotado.
39. ___ Sentimento de que sou gente.
40. ___ Percepção de que estou atarefado.
41. ___ Limpeza no ambiente de trabalho.
42. ___ Equipamentos necessários e adequados.
43. ___ Assistência merecida.
44. ___ A percepção de ser produtivo.
45. ___ Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.

46. ___ Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).
47. ___ Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.
48. ___ Meu salário.