

**ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e
Comunicação.**

Curso de graduação em Administração de Empresas

ALINE AMORIM DA SILVA

**ANÁLISE DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO
BANCO BETA LOCALIZADO EM PIRACICABA – SP**

Piracicaba - SP
2013

ALINE AMORIM DA SILVA

**ANÁLISE DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO BANCO
BETA LOCALIZADO NA CIDADE DE PIRACICABA-SP**

Projeto de graduação apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação – ESAMC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Diogo de Siqueira Camargo Vasconcelos.

Piracicaba – SP
2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Aline Amorim da Silva

Análise do grau de motivação dos colaboradores no banco beta localizado na cidade de Piracicaba-SP.

PGE defendido e aprovado em 16/12/2013 pela comissão julgadora.

Prof. Diogo de Siqueira Camargo Vasconcelos (orientador)
ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação.

Prof. Danilo José Figueiredo
ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação.

Prof. Marcelo Galesi Barbosa
ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Antônia e José, a meus irmãos e irmã, a Raphaela e Marília pelo incentivo e ajuda nos momentos mais difíceis e ao meu orientador Diogo, por toda orientação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, pela força, dedicação e paciência.

Ao Professor Diogo, pela sua orientação e dedicação durante a pesquisa.

A organização por ter me ajudado a realizar este trabalho.

Aos meus amigos pela amizade, Jaqueline e Raquel.

A Minha família que me deram todo apoio e incentivo.

A todas as demais pessoas com as quais me relacionei nesses anos, alunos, profissionais e professores.

RESUMO

A motivação hoje é um dos assuntos mais discutidos entre os gestores das organizações. Existe uma preocupação para poder estimular o colaborador de forma a manter o mesmo sempre motivado com a finalidade de maximizar seu desempenho dentro da organização. Dentro deste contexto, este trabalho monográfico tem como objetivo, apresentar o conceito de motivação, bem como as principais teorias motivacionais estudadas, aplicando tais conceitos em uma organização do setor bancário na cidade de Piracicaba – SP. A escolha do ambiente bancário como objeto de estudo dar-se devido ao alto grau de competitividade no setor e a atual situação de pressão por metas que atinge o corpo organizacional. Neste contexto, torna-se oportunidade ímpar de estudo a avaliação do nível de satisfação dos funcionários de uma agência bancária. Para atingir os objetivos propostos, foi desenvolvida pesquisa de caráter descritiva, utilizando-se de dados secundários, na formulação do referencial teórico e dados primários coletados através de aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas e os dados foram analisados de forma qualitativa. Concluiu-se que no banco em questão, os funcionários encontram-se desmotivados devido ao acúmulo de serviços e as metas estipuladas.

Palavra chave: Motivação, Teorias Motivacionais, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The motivation is today one of the most discussed topics among managers of organizations. There is concern in order to encourage the employee to maintain the same always motivated in order to maximize their performance within the organization . Within this context, this monograph aims to present the concept of motivation as well as the main motivational theories studied , applying such concepts in an organization of the banking sector in the city of Piracicaba - SP . The choice of the banking environment as an object of study to be due to the high degree of competitiveness in the sector and the current situation of pressure that achieves organizational goals body. In this context , it becomes unique opportunity to study assessing the level of satisfaction of employees of a bank branch . To achieve the proposed objectives , was developed research descriptive character, using secondary data , the formulation of the theoretical framework and primary data collected through a questionnaire with open and closed questions and the data were analyzed qualitatively . It was concluded that the seat in question , the staff are demotivated due to accumulation of services and the stated goals .

Keyword: Motivation, Theories Motivation , People Management .

SUMÁRIO

1. Introdução	09
1.1. Justificativa e Relevância	10
1.2. Questão pesquisa	11
1.3. Objetivos	12
1.4 Metodologia.....	12
2. Referencial Teórico	15
2.1. Motivação	15
2.1.1 Motivação no ambiente organizacional.....	16
2.1.2 Como surge a necessidade	23
2.2. Teorias Motivacionais	24
2.2.1. Teoria de Maslow.....	24
2.2.1.1 Motivação Extrínseca	26
2.2.1.2. Motivação Intrínseca	27
2.2.2. Teoria de McGregor X e Y	27
2.2.3 Teoria de Herzberg	28
2.2.4. Teoria ERC	29
2.3. Contextualização do Banco Beta	30
2.3.1. Histórico do Banco Beta em Piracicaba.....	31
2.3.2 Estrutura da agência e plano de metas.	32
3. Apresentação e análise dos resultados	34
4. Conclusão	50
5. Referencias	52
6. Anexos	54

1. INTRODUÇÃO

A Motivação é um dos temas centrais no desenvolvimento organizacional. Entende-se que a motivação é um estado do indivíduo e este, quando se sente motivado em relação ao ambiente de trabalho, tendem a traduzir este estado em atitudes positivas no âmbito organizacional, gerando resultados melhores, atingindo objetivos e metas de forma condizente aos interesses institucionais.

O indivíduo é afetado em seu estado de motivação por variáveis como: remuneração, promoções ou aceitação do grupo. Demonstrar preocupação com os funcionários no ambiente de trabalho é necessário, visto que este cumpre um papel determinante para o sucesso do processo produtivo, e conseqüentemente, da organização.

Considerando um contexto extremamente competitivo, a gestão de pessoas torna-se fundamental na busca de melhores condições de trabalho e, aspectos relacionados à motivação do indivíduo, diferencial na retenção de talentos no ambiente de trabalho.

Por isso, dentro das organizações, deve-se ter a preocupação em manter as pessoas motivadas no trabalho. É preciso aproximar as pessoas e dar a elas condições para que possam satisfazer seus os anseios de crescimento e desenvolvimento profissional. Como este trabalho tem o objetivo de mostrar a motivação e desmotivação dos colaboradores de uma agência bancária de Piracicaba cabe aos líderes e gerentes administrar muito bem sua equipe de trabalho, criando um clima organizacional mais agradável e produtivo.

Segundo (MARRAS 2007, p.33) o relacionamento da empresa com o colaborador influencia na produtividade. O gestor que torna o relacionamento entre empresa e funcionário positivo, tende a gerar bons resultados para a organização, passa credibilidade ao empregado, e o mesmo tende a sentir-se.

A organização, objeto do estudo proposto atua no ramo bancário e iniciou suas atividades no Brasil nos primórdios do século XIX, no mesmo ano, criou o primeiro banco no país. Com o passar do tempo, realizou ofertas publicas de ações de valores e enfrentou vários problemas econômicos, decorrentes destas atividades.

A oscilação na taxa de inflação influenciou a mudança de estratégia dos bancos, gerando mudanças nas tarefas desenvolvidas pelo setor bancário que começou a cobrar tarifas pelos serviços prestados.

Com isso os bancos se tornaram mais eficientes tanto na intermediação financeira, quanto na criação de resultados, gerando estabilidade monetária, e também qualidade de vida aos funcionários.

Funcionários dedicados ao trabalho tende a ter um alto nível de envolvimento com o mesmo, se preocupam mais, não necessariamente quer dizer que o colaborador focado seja mais bem-sucedido. Funcionários com envoltura ao trabalho geram baixos índices de demissões voluntárias.

Para Maximiano (2006, p. 250) a motivação é usada em diferentes significados. Pode ser em estudar, viajar, ganhar dinheiro, a palavra motivação indica as causas e motivos que produzem determinado comportamento.

Maximiano (2006, p. 250 afirma que).

“A motivação é a energia que movimenta o comportamento e tem três propriedades: Direção: o objetivo do comportamento motivado. Intensidade: magnitude da motivação. Permanência: duração da motivação”.

Dentro deste contexto, o estudo proposto buscou traçar um panorama sobre os aspectos relacionados à motivação dentre os funcionários do banco em questão, através de metodologia científica e revisão da literatura apropriada sobre o tema.

1.1. JUSTIFICATIVA E RELEVANCIA

Este trabalho tem a intenção de fornecer ao leitor uma visão e conhecimento sobre o tema motivação aplicado ao setor bancário.

Por tratar-se de um ambiente altamente competitivo, dinâmico e com grau elevado de metas a ser cumpridas em curto espaço de tempo, o estudo da motivação neste ambiente torna-se oportunidade ímpar. O fato de a pesquisadora estar inserida neste contexto facilita a aplicação da metodologia e melhora o resultado esperado pela pesquisa.

Esta proximidade com o ambiente de estudo, traz hipóteses claras como a motivação e desmotivação por partes da equipe de trabalho. O fato de aplicar uma metodologia científica trará a pesquisadora, novos conhecimentos e uma visão apurada sobre a real situação das variáveis motivacionais no ambiente de trabalho estudado.

Motivação está relacionada ao comportamento e desempenho de cada uma delas, seja, necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de reconhecimento, ou

auto realização, o que deixa bem claro essas necessidades na teoria de Maslow à famosa pirâmide de hierarquias de necessidades.

Entre tanto com as cobranças do mercado e conseqüentemente das organizações empresariais em cima dos colaboradores, a motivação vem se tornado algo de investigação, o mercado possui mudanças constantes, grande demanda pelo cumprimento de metas e objetivos a serem alcançados.

Frente a esse panorama, pressupõe-se que os colaboradores não estão aptos à dinâmica de tais mudanças, sentem-se desmotivados, por outro lado, outros aceitam o desafio e tentam cumpri-los ao máximo, essa diferença influencia na motivação dessas pessoas, as quais não conseguem seguir o ritmo, desanimam fácil deixando as metas se acumular, tornando-se algo impossível de se atingir daí parte então a desmotivação por conta disso.

O trabalho vem mostrar aos funcionários os que as levam a se desmotivarem, os que as motivam, o porquê, e sugerir melhorias ao ambiente de trabalho.

O presente estudo comprova sua relevância na medida em que a pesquisa fornecerá material para novos estudos sobre motivação no ambiente bancário, servindo de referência e base de consulta para novas investigações sobre o presente assunto.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA.

Existem no setor bancário vários fatores que influenciam nos aspectos motivacionais: Política da empresa, clima organizacional, cultura organizacional, regras, processo de trabalho, mudanças contínuas, rotatividades de funcionários, metas, pressão psicológicas, concorrência interna, dentre outros fatores.

Com isto o trabalho tem a finalidade de responder a seguinte pergunta:

“Os funcionários do Banco beta localizado na cidade de Piracicaba-SP estão motivados? Quais as principais variáveis que influenciam o grau de motivação?”

1.3. OBJETIVO

O propósito deste projeto tem como objetivo geral apresentar uma análise do grau de motivação dos colaboradores do banco Beta, localizado na cidade de Piracicaba – SP.

Como objetivos específicos, o estudo propõe:

- Conceituar o tema motivação e apresentar sua relevância para o ambiente organizacional.
- Apresentar as principais teorias motivacionais.
- Apresentar o histórico do banco Beta em Piracicaba - SP.
- Descrever as principais variáveis que influenciam a motivação dos colaboradores do banco Beta.

1.4. METODOLOGIA

Para a elaboração do referido estudo, utilizou-se metodologia de pesquisa descritiva, através de estudo de caso, onde os dados foram coletados através de questionário com vinte e oito perguntas fechadas e uma pergunta aberta. A análise dos dados deu-se através de análise quantitativa.

O estudo descritivo também chamado de pesquisa buscará uma análise quantitativa das relações abordadas, os resultados serão acometidos, analisados e interpretados a partir da média percentuais de respostas obtidas. (SAMARA; BARROS 2008, p. 50).

Ou seja, uma implementação de um produto novo no mercado esse tipo de pesquisa terá um público alvo a ser atingida, a parte quantitativa é o que define se o produto é aceito ou não. Então a análise quantitativa é que dará a consistência ao estudo. (SAMARA; BARROS, p.50)

Esse tipo de pesquisa aborda algumas perguntas relacionado tais como: quem compra? Como? Onde? Quando? E assim por diante. Esses estudos podem ser tanto qualitativos quanto descritivo.

São pesquisas caracterizadas bem definidas, com procedimentos formais, bem concretas para a solução de problemas. Por isso é importante saber o que

realmente o pesquisador pretende com a pesquisa, elas podem ser utilizadas de várias formas: entrevistas pessoais, questionários pessoais, internet entre outros.

Para Mattar (2007, p.14).

“A quantidade de opções de dados podem ser infinitas, por isso é preciso saber antes, para aquele particular fato ou fenômeno, quais são os dados relevantes a serem coletados”.

Com objetivos traçados fica fácil identificar e coletar resultados esperados por parte do pesquisador, saber exatamente aonde quer chegar com a pesquisa.

Será utilizado como objeto de estudo, o banco denominado como Beta, conotando assim a metodologia de estudo de caso. Cosmo (1980, p. 75) define que os estudos de caso não se diferem da pesquisa descritiva, pois existe uma investigação dos eventos da vida real ou também dos fenômenos sociais. Ele tem a estratégia de querer saber coisas do tipo, “como” e “por que”.

O estudo de caso tem uma tática individual, e não pelos processos de investigação. Tal metodologia se aplica quando o pesquisador nota o fato e não debate apenas do ponto de vista da teoria, ele também identifica o fenômeno no campo social e discute o mesmo.

Ou seja, é um tipo de pesquisa feito com base em uma realidade, levanta dados em experiências, por isso se torna individuais nos casos, pois pode ser variável.

Quanto aos questionários, é feito uma pesquisa chamada de questionário ou formulário onde o objetivo é buscar informações dos entrevistados. Normalmente o questionário é um pacote de coletas de dados. (MALHOTRA 2006, p. 290).

Existem três objetivos específicos no questionário, segundo (Malhotra 2006, p.291).

- Transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas, onde os entrevistados consigam responder.
- O questionário precisa motivar o entrevistado assim ele coopera e se deixa envolver pela entrevista.
- A minimização de erro de resposta, definindo o erro da resposta quando o entrevistado dá resposta imprecisa, ou analisadas incorretamente.

Então a definição de questionários é a coleta de dados que consiste numa série de perguntas, escritas ou orais, onde o entrevistado deve responder. (MALHOTRA 2006 p. 290).

2. REFERENCIAL TEORICO

Neste capítulo será descrito as principais teorias sobre motivação e apresentado o histórico e estrutura do banco beta, objeto de pesquisa.

2.1 Motivação

Motivação é um motivo para agir, ou seja, motivo para uma ação. Cada pessoa é motivada de alguma forma, existem vários fatores que levam a motivação, algumas pessoas sentem necessidades de alguma coisa, como exemplo, segurança de trabalho, elogios, reconhecimento, interesse pessoal, ninguém tem uma motivação igual a do outro, pois isso é de cada ser humano, o que motiva um não motiva o outro, por isso as organizações tem que estar atenta à motivação de seus colaboradores criando um clima organizacional mais produtivo e agradável.

Quando se fala de motivar pessoas à primeira coisa que vem a cabeça é o salário, que claro pode sim contribuir para a motivação, mas não é só isso, é necessário incentivar os funcionários a alcançarem seus objetivos e metas, reconhecer o trabalho, isso também contribui para a satisfação do colaborador.

A remuneração fixa funciona apenas como fator higiênico, fazer com que os funcionários busquem fazer o melhor a cada dia, alcançar metas e resultados desafiantes, e remunerações extras. (CHIAVENATO 2005, p. 311).

Robbins (2010 p. 196).

“Define que motivação é como processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”.

Motivação parte de cada pessoa, pois é responsável pela atividade, pelo ânimo de cada um para se fazer e alcançar algo, pois aquele que não tem a motivação provavelmente não chegará a objetivo nenhum.

Robbins (2010 p. 197) diz que existem três elementos chave para a motivação, em definição a intensidade, esforços das pessoas, seria a intensidade, direção e persistência. Onde a intensidade depende de cada pessoa, ou seja, o esforço que cada uma se consume, é aquilo que se refere à motivação onde não necessariamente traz resultados favoráveis de desempenho profissionais.

Por isso é necessário considerar a qualidade de esforços, o tipo de esforço deve ser aquele que direciona ao objetivo da empresa, por fim a motivação tem uma extensão de persistência essa é a condição de quanto uma pessoa consegue sustentar seu esforço, as pessoas motivadas mantem se até que seus objetivos sejam alcançados. (ROBBINS 2010 p. 197).

Um funcionário desmotivado tende a ser desinteressado, desanimado e ter estresse, e uma série de fatores negativos a empresa, isso é até mesmo ruim para o colaborador que não consegue atingir sua meta, seus objetivos, se prejudicando no trabalho.

Um meio de conseguir identificar a motivação dos colaboradores seria uma pesquisa interna na organização, assim os gestores saberá identificar o grau de motivação dos seus funcionários e sugerir melhorias.

Existem muitas teorias que falam sobre motivação, muitas pesquisas sobre este assunto, cada pessoa é atraída pelo um conjunto de metas, é preciso à organização saber o comportamento dos colaboradores e estimular a metas a cada um deles, da maneira que ele venha a cumprir de acordo com aquilo que podem. (CHIAVENATO, 2004 p.235).

2.1.1 Motivação no ambiente organizacional

Bergamini (2006) afirma que antigamente as organizações tinham uma maneira diferente de motivar seus colaboradores, com penalidades, violências psicológicas, criando um ambiente de trabalho de receio para os colaboradores.

Algumas dessas punições não eram somente psicológicas, mas também nas reservas financeiras, ou seja, além de fazer a pressão sobre os funcionários, eram retidos valores do pagamento dos mesmos. Recentemente houve uma preocupação com o comportamento humano no ambiente de trabalho, empresas investindo mais nessa relação e com o objetivo de aumento de produção, e tendo retornos esperados.

Como a motivação é algo individual, as empresas sempre estão atentas ao comportamento de seus colaboradores, manter um ambiente agradável, harmonioso, isso se tornou algo desafiador aos gestores das organizações, mais essa preocupação não é em vão, ter funcionários motivados é alcançar objetivos da empresa, alcançar metas, dentro disso ambas as partes se beneficiam.

Segundo Chiavenato (2004 p.229), as pessoas passam a maior parte do seu tempo nas organizações, tornando isso em hábitos, por isso devem as empresas focar em criar um ambiente de trabalho com condições físicas e mentais para seus funcionários, muitos desses ambientes afeta o bem estar físico das pessoas a saúde mental, na verdade cada organização tem seu desempenho que merece, quando a empresa acompanha o mercado com tecnologia, estratégias, cultura organizacional, afinal as empresas dependem muito das pessoas então o certo é cuidar bem delas.

Quando as empresas possuem ambientes de trabalhos agradáveis, elas podem melhorar a relação de seus colaboradores, tanto na relação interpessoal quanto na produtividade, e assim reduzir bastantes alguns fatores que ocorrem muitas vezes com frequência, como acidentes, absenteísmo, rotatividade de funcionários, dentre outros.

Esse tipo de ambiente de trabalho acabou se tornando uma obsessão aos gestores, pois ter um ambiente assim acaba muitas vezes o funcionário excedendo o horário de trabalho tornando isso em hábitos.

Por isso o ambiente de trabalho deve-se ser um ambiente agradável, para que assim, os funcionários possam trabalhar de maneira que o motive e buscando resultados positivos para a empresa. (CHIAVENATO 2004 p.332).

O clima organizacional está relacionado aos componentes da empresa, ao grau de motivação dos colaboradores, pois quando se tem um clima organizacional, alegre, satisfeito, animado, possivelmente os colaboradores estão sim motivados, e quando se tem baixa motivação seja ela por frustração, barreiras à satisfação a necessidades entre outros, o clima organizacional tende a decair, gerando depressão, desinteresse, insatisfação, apatia e etc.

Em alguns casos o clima organizacional desfavorável é tão forte que gera confronto, agressividades, e até mesmo greve por partes dos funcionários. (CHIAVENATO, 2004 p.256)

Hoje é necessário motivar as pessoas no seu ambiente de trabalho, pois quando mais motivadas elas executam seu trabalho mais alegre e satisfeita ela produz para a empresa, gerando um aumento na produtividade levando a alcançar um grande sucesso.

A motivação, porém existem vários fatores que motivam as pessoas, dinheiro é um deles, pois pode funcionar como incentivo de atingir se a meta e

ganhar um dinheiro extra, umas das preocupações das pessoas é o problema financeiro e com o dinheiro as pessoas podem reduzir ansiedades.

Chiavenato afirma que (2004, p.257).

“O dinheiro motiva em duas condições: a crença da pessoa de que o dinheiro satisfará suas necessidades e a crença de que a obtenção do dinheiro exige algum desempenho ou esforço de sua parte”.

Existem muitos estímulos salariais, desde individuais, grupais, ou até mesmo organizacionais, pode ser valores fixos e mensais, bônus, entre outros.

Outro fator é aquele não monetário, que relaciona mais com a teoria de Maslow, pois se trata de reconhecimento, consideração, status, as empresas procuram saber separar esse tipo de pessoas das que preferem incentivo salarial, por se tratar de motivação individual as empresas se identificam mais com os funcionários, pois existem vários incentivos de desempenhos e as organizações procuram incentivar dentre os colegas de trabalho.

Alguns fatores: reconhecimento como funcionário do mês, cursos dados pela empresa, elogios dentre outros.

Também o enriquecimento de tarefas, que serve para aquele funcionário que veste a camisa da empresa, que está disposto a ajudar sempre, pois tende a aumentar a motivação e desempenho dentro da empresa, o enriquecimento pode ser vertical ou horizontal. Chiavenato afirma que o (2004, p.257) “enriquecimento vertical, carga vertical para proporcionar maior profundidade de conhecimento. Enriquecimento horizontal, carga horizontal para proporcionar maior amplitude de conhecimento”.

Para o enriquecimento de tarefa, é necessário que sempre seja motivadora, ajustar de acordo com o progresso do funcionário. Pesquisas dizem que enriquecimento de tarefas adequa melhor desempenho e maior contentamento no trabalho (CHIAVENATO 2004, p. 257).

Robbins, Judge e Sobral (2012 p.236) afirmam que a flexibilização de horário de trabalho também contribui para a motivação dos colaboradores, trata se de melhorar o desempenho e satisfação das pessoas, alguns colaboradores trabalham mais horas diárias além do normal, para folgarem dois ou três dias na semana, também aqueles que trabalham em menos horas e possui banco de horas e assim por diante, as empresas estão procurando formas de flexibilização semanais de trabalho como forma de motivar os funcionários.

O mundo hoje está numa fase de abundância e de informações e transformações, hoje há tantas transformações que até é difícil dos seres humanos se adaptar a isso, um exemplo é a tecnologia que vem aumentando a cada vez mais essa mudança é tão grande que muitas pessoas têm medo de não conseguir se adaptar a isso, devido a isso muitos começam a sentir desânimo, a sensação de que é difícil acompanhar essa tecnologia, é preciso que tenha sempre a automotivação, sempre estar se atualizando, assim há um acompanhamento adequado e trazendo pontos positivos a empresa. (MARINS 1995, p. 11).

Muito interessante também é a forma de que as empresas identifica o desempenho dos funcionários, com isso consegue identificar onde cada um dos colaboradores tem o desenvolvimento melhor, trocando de cargos fazendo determinadas mudanças, isso contribui muito para a empresa.

A avaliação de desempenho é um método que serve para apreciar ou estimar o valor, existe alguns tipos de avaliação e isso é muito bom para a empresa que consegue identificar uma série de problemas que podem com atitudes pequenas fazer grandes diferenças.

As qualidades das pessoas, além disso, o qual contribuição para o negócio que ela pode oferecer, é um excelente meio, pois identifica problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas á organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis desarmonias clima organizacional ruim ou ausências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou amenizar tais problemas.

A metodologia de avaliação do desempenho estabelece um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e aprimorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. Isso torna um clima organizacional mais agradável, um clima harmonioso onde todos possam atingir seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004 p. 223).

A empresa tem a responsabilidade de garantir a motivação dos seus funcionários com isso altos padrões de produtividade acontecerão conforme a motivação existir busca se informar em relação às necessidades de segurança, importância e auto realização dos funcionários, para isso é necessários alguns esforços.

Tabela 1- Esforços para atingir a motivação.

✓ Avaliar periodicamente o desempenho e reconhecer o mérito
✓ Delegar autoridade
✓ Proporcionar desafios
✓ Criar clima que favoreça o desenvolvimento humano
✓ Propiciar programas de treinamento
✓ Oferecer oportunidades de encareiramento e promoção
✓ Adotar programas de benefícios
✓ Proporcionar os recursos tecnológicos adequados ao trabalho
✓ Propiciar bom relacionamento humano no serviço
✓ Estimular o trabalho em equipe
✓ Favorecer programas de lazer e de desenvolvimento socioculturais
✓ Manter eficiente sistema de comunicação
✓ Incentivar a iniciativa e a criatividade
✓ Levar os empregados á consciência de que realizam uma tarefa importante

Fonte: Adaptado de Andréia Bergoza 2007, p.19.

Esses fatores são bastante importantes para a organização, além de trazer resultados positivos, mantém um clima organizacional mais adequado e confortável de se trabalhar.

Motivar pessoas no ambiente de trabalho requer muito dialogo entre gestor e funcionário, de inicio devem-se considerar as necessidades pessoais, perceber onde deve ser melhorado, conseqüentemente avaliar o lado profissional, qual seu objetivo, seu desejo e assim por diante.

Também é importante a empresa saber o que ela deseja desse profissional, avaliando as responsabilidades, obrigações, buscar entender o que leva o colaborador a atingir suas tarefas.

Um dos pontos mais importantes é avaliar suas necessidades pessoal e profissional, para que o colaborador não perca o foco das necessidades da empresa.

Segundo Chiavenato (2004. p. 255) a motivação é algo individual e as pessoas estão empenhadas na adaptação a uma variedade de situações, no sentido de agradar e manter o equilíbrio motivacional.

Muitas destas pessoas não são aptas a ajustamentos dentro da empresa, a organização foca nos colaboradores que se sentem bem com elas mesmos, sentem se bem em relação às outras pessoas, são capazes de enfrentar sozinhas coisas da vida, particularmente aquelas pessoas com posições de autoridades.

Ou seja, as empresas observam bem os perfis dos colaboradores, por grupo conseguem identificar a maneira de como lidam com diversas situações, observam a maneira de envolvimento dos funcionários em trabalhar em equipe, se em um problema o funcionário mostra se preocupado em ajudar a resolver, sugerir ideias, pessoas com autonomia de querer se impor, de enfrentar as dificuldades e tentar solucionar da melhor maneira possível, isso é ter um relacionamento bom entre equipe, saber ouvir e falar no momento exato, isso ajuda muito ao grupo ter excelentes resultados dentro da organização, além de se sentirem valorizados dentro da empresa.

A motivação está relacionada com a moral da pessoa, as maiorias das literaturas dizem que oferece metodologias para animar as pessoas a trabalhar mais e cuidar da qualidade de seu trabalho.

Sabemos que as pessoas que interagem, tomam frente de decisões, se sente fortalecida envolvidas com a equipe, a motivação está junto disso, é a motivação que faz a pessoas na maioria das vezes agirem assim. (CHIAVENATO, 2004 p.259).

Pessoas motivadas, focadas e com relacionamento bom dentro da empresa, sempre busca o melhor para ela e para a empresa, procura se manter informado, atualizado, traçar metas, alcançar objetivos com ânimo, pois a pessoa acredita no seu potencial de mudar e fazer diferença nas coisas, é acreditar nela mesmo, isso é o que traz resultados positivos para a empresa.

Também é importante a motivação dentro do ambiente de trabalho, a motivação “é a energia ou força que movimenta o comportamento”. A motivação exposta pela empresa aparece como benefícios para o seu colaborador, procurando instigar para a execução de seu trabalho.

Não necessitando esquecer que o relacionamento com os colegas de trabalho é outro fator que coopera para uma melhor efetivação de suas tarefas, ou seja, trabalho em equipe é essencial para o alcance das metas tanto pessoais como também da organização.

As maiorias dos colaboradores de inicio se motivam com os benefícios e salário que a empresa oferece isso é um dos fatores que os motivam, depois

existem vários outros fatores que estimulam a motivação de cada um deles, seja relacionamento entre colegas e gestores de trabalho, o ambiente, a cultura da empresa e tantos outros fatores, depende de cada pessoa o grau de motivação, salário, benefícios, um bom relacionamento contribuem para uma efetivação de trabalho com sucesso.

Robbins (2010 p. 234)

“O ponto forte do rodízio de tarefas é que ele reduz o tédio, aumenta a motivação e ajuda os funcionários a entender melhor como seu trabalho contribui para a organização”.

Como visto na citação de Robbins acima, o rodízio de funcionários é uma forma de motivar os colaboradores da empresa, a cada determinado tempo o funcionário fazer algo diferente faz com que ele saia do tédio, além de conhecer outros setores, serviços diferentes, conseguem habilidades em trabalhar em qualquer lugar isso também mostra para o colaborador que ele é importante na organização tem se um leque mais amplo em habilidades, mostra que tem adaptação a mudanças e no preenchimento de vagas.

Existem outros fatores que motivam os funcionários dentro da organização outro que é bastante interessante é o enriquecimento do trabalho, onde ele expande as funções.

O trabalhador ele controla o planejamento, a execução e a avaliação do trabalho. Essa prática motivacional permite que o colaborador faça seu trabalho por completo, além de aumentar sua liberdade e independência, expandir sua responsabilidade e oferecer feedback para que a pessoa consiga avaliar e corrigir o próprio desempenho. (ROBBINS 2010, p. 235).

Quando o enriquecimento do trabalho existe o funcionário executa de uma maneira melhor seu trabalho, é uma maneira de gerar entusiasmo no colaborador, fazer com que ele mesmo reveja seu trabalho sempre apto para mudanças ou não.

Esquemas alternativos de trabalho como horários flexíveis também é uma forma de motivar os colaboradores.

Robbins (2010 p. 236) afirma que

“Esses esquemas de horários flexíveis tendem a ser especialmente importantes para uma força de trabalho diversificada, formada por casais em que ambos os cônjuges trabalham pais e mães solteiros ou funcionários que cuidam de um familiar doente ou idoso”.

O esquema de trabalhar em horários flexíveis contribui muito na ajuda do lado pessoal de cada funcionário, o colaborador consegue assimilar o trabalho com a vida pessoal, além que nada fica na rotina e cansativo, os horários flexíveis disponibiliza horários onde o funcionário consegue resolver algum determinado problema pessoal.

Os benefícios conferidos a esses esquemas são numerosos, entre eles está à redução de absenteísmo, o aumento da produtividade, a redução de gastos com horas extras, a diminuição de inimizade com relação à chefia, entre outros vários fatores que traz pontos positivos tanto para funcionário quanto para a empresa. (ROBBINS 2010, p. 237).

O compartilhamento de tarefas permite que duas pessoas ou mais dividam entre si um expediente normal de 40 horas semanais, onde uma pode trabalhar meio período que seria na parte da manhã das 8 ao meio-dia e a outra no período da tarde das 13 às 17 horas, ou as duas trabalhar o dia todo em dias alternados, o compartilhamento de tarefas permite que a empresa se favoreça dos talentos de mais de uma pessoa em uma dada posição.

Na parte do funcionário o compartilhamento de tarefas aumenta a flexibilidade e pode incrementar a motivação e satisfação daqueles que não tem 40 horas semanais para se dedicar ao trabalho. (ROBBINS 2010, p.238).

Quando existe um compartilhamento de tarefas dentro da organização, o funcionário não se sobrecarrega tanto como fazer o trabalho sozinho, pode compartilhar e se ajustar entre eles.

Isso tudo são fatores que podem motivar os funcionários dentro de uma organização, pois nenhuma pessoa trabalha pra não ter recursos nenhum.

A motivação são fatores que ajudam no desenvolvimento da pessoa dentro da organização fazendo com que consiga obter os objetivos e metas tanto pessoais quanto profissionais.

2.1.2 Como surge a necessidades

A necessidade é uma forma de abordar um objetivo, aparece por um estímulo de qualquer pessoa para fazer alguma atividade, ou também a necessidade pessoal que surgem para conseguir alguma meta, ou objetivo pessoal quanto profissional.

A necessidade é falta de alguma coisa, onde a pessoa procura suprir, executar alguma atividade para satisfazê-lo e quanto mais é a necessidade maior tem que ser a motivação para poder conseguir satisfazer.

Necessidades são criadas quando surge um desbalanceamento fisiológico ou psicológico. Necessidade como dita a cima é a carência interna da pessoa, como fome, insegurança, solidão.

A necessidade é um estado interno que quando não satisfeita, cria-se uma determinada tensão e estimula algum impulso na pessoa, dirigindo sua redução ou enfraquecimento. (CHIAVENATO p.231, 2004).

Ou seja, a necessidade é falta de alguma coisa que não foi alimentada e por isso deve ser vista para poder se chegar a algum objetivo ou meta. Os impulsos são meios que aliviam a necessidades, pois é algo que te dá motivo para agir em determinada situação para suprir a necessidade.

Chiavenato (p. 232 2004) diz que o impulso é o coração do processo motivacional, pois é o que leva a pessoa a agir, a ter incentivos para poder continuar e suprimindo as necessidades. A motivação reduz a carência.

2.2 Teorias Motivacionais

Neste tópico serão apresentadas as principais teorias motivacionais.

2.2.1. Teoria de Maslow

A teoria de Maslow é conhecida como hierarquias de necessidades, segundo Maslow que é considerado por muitas pessoas o pai da motivação todas as pessoas querem sempre mais dinheiro, felicidade, segurança, entre outros que a hierarquia de Maslow mostra. (BORGES, 2009).

Essas hierarquias de necessidades, nada mais é que hierarquias de importância, e de influencia do comportamento humano. Abraham Maslow foi um psicólogo americano, nasceu em Brooklyn (1908 á 1970), as necessidades distinguidas por Maslow são as seguintes:

- **Necessidades fisiológicas:** são as necessidades básicas do ser humano, alimentação, bebida, habitação, segurança, proteção contra a dor e sofrimento.

- **Necessidades de segurança:** são as necessidades de liberdade, proteção contra violência, autonomia, proteção para a saúde, estabilidade. Também relacionada fortemente com a sobrevivência das pessoas.
- **Necessidades sociais:** são as necessidades de relacionamento com pessoas, amor e afeto, participação, aceitação de novos grupos, amizades.
- **Necessidades de estima:** são as necessidades de como a pessoa se vê, autoestima, reconhecimento, autoconfiança, é maneira de como a pessoa se auto avalia.
- **Necessidades de auto-realização:** são as necessidades de educação, crescimento pessoal, passatempos, são necessidades mais elevadas do ser humano, onde cada pessoa realiza seu próprio potencial.

Essas são as necessidades segundo Maslow. O autor argumenta que as necessidades não satisfeitas influenciam no comportamento de metas e objetivo de cada indivíduo. Todas as pessoas têm as necessidades básicas como explicado acima, então é natural que essas necessidades sejam supridas, quando certa idade avançada, as pessoas sentem a necessidades de se manter seguras, para sua própria conservação e sobrevivência pessoal.

E assim por diante, quando todas as necessidades atingidas, provavelmente o indivíduo vive melhor, é considerado uma pessoa motivada ou quando uma necessidade não atingida pode ser que prejudique todas as outras.

Para MARRAS (2007, p.34) as necessidades apresentadas no texto representam uma carência ou falta de algo, que vem do exterior para completar o indivíduo, normalmente é encontrada em pessoas autoconfiantes, tem o poder de autogovernar, pessoas que não buscam retornos materiais, mas sim reconhecimento, ter um sentimento de trabalho bem feito, meta atingida, sentir o próprio crescimento pessoal.

Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

2.2.1.1 Motivação Extrínseca

Motivação extrínseca consistiu em fatores externos que buscam melhorar as condições na satisfação, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal. São motivações compostas por conjuntos de adições, incluídos aos salários. Também conhecida como motivação ambiental ou consciente, originadas em recompensas como dinheiro causando satisfação e prazer que o trabalho não proporciona.

O funcionário na maior parte das vezes busca por um salário melhor, o que é um dos fatores motivacionais, crescimento profissional que gera aumento de salário.

Chiavenato afirma que (2004, p. 256):

“O dinheiro pode funcionar como reforço condicionador, ou complementação, pois está associado às necessidades básicas do ser humano como alimentos, habitação, e recreação”.

O salário é considerado um resultado de primeiro nível que permite a satisfação das pessoas, e as outras necessidades já é de segundo nível.

2.2.1.2 Motivação intrínseca

Quanto à motivação intrínseca, pode-se afirmar que são os motivos internos do indivíduo, relacionados as suas características como ser humano, sua forma de ser, viver e se relacionar.

A motivação ou necessidades podem vir como necessidades sociais, de status, de relacionamento, e que podem ser satisfeitas, sobretudo pelas empresas de ajuste com suas políticas sociais, culturais, e de combinação com a posição que a empresa vive no período.

As pessoas vivem em constante ajustamento de variações de situações, digamos que está num estado de ajustamento, onde isso não se refere apenas em necessidades primárias, mas também nas mais elevadas, que por muitas vezes provocam ajustamento nas organizações. (CHIAVENATO, p. 256, 2004).

Esse tipo de ajustamento varia de pessoa pra pessoa, algumas agem de uma forma e outras de formas diferentes, um bom ajustamento se nota pela saúde mental das pessoas são saber identificar algumas características básicas para saber se a pessoa tem uma mente sadia.

O clima organizacional está relacionado diretamente com os colaboradores, quando o clima de organização tem animação, interesse, há motivação entre os membros da empresa, e quando não existe a motivação o ambiente organizacional tende a baixar, trazendo desinteresse, depressão, insatisfação. (CHIAVENATO, p. 256, 2004).

Sempre é bom ter um clima organizacional e cultura da empresa bem estabelecida, para tornar um ambiente agradável e produtivo seguidos de normas interessantes.

2.2.2 Teoria de McGregor X e Y

Douglas McGregor (1960), psicólogo, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (EUA) e estudiosa da área social, complementa tais afirmações dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. Teve uma grande obra – *The human side of enterprise* que significa o lado humano da empresa (MARRAS, p.35 2007).

As teorias de McGregor é teoria X e Y, onde são duas teorias muito importantes.

Um trabalhador X é aquele que não gosta de trabalhar, e só faz aquilo que é forçado, não gosta de assumir responsabilidades, não tem um objetivo próprio, mas busca acima de tudo segurança.

Um trabalhador Y é totalmente diferente do trabalhador X, ele já assumi responsabilidades, assumi compromissos, se sente bem no trabalho, é criativo, busca atingir seus objetivos estipulados.

Nem sempre o individuo que se enquadra na teoria X, pode se referir a ela, aos olhos do gerente isso pode ser diferente, ou vice versa. Por vezes a pessoa se encaixa em determinada teoria, dentro daquilo que ela acha, mas aos olhos do líder, pode ser que seja diferente ou não.

A teoria de McGregor veio para esclarecer não somente os membros de grupos, mas principalmente o individuo. Além de reforçar a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial, vem também para avaliar o desempenho individual de cada pessoa. (MARRAS, p.35 2007).

2.2.3 Teoria Herzberg

Para Frederick Herzberg foi formulada e desenvolvida a teoria de dois fatores. Onde explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. (MAXIMIANO, p. 267, 2006).

Frederick Irving Herzberg nasceu em Lynn, *Massachusetts*, em 18 de abril de 1923. Foi um psicólogo americano que se tornou um dos nomes mais influentes na gestão empresarial.

Ele é famoso por introduzir o enriquecimento do trabalho e a teoria dos Fatores de Motivação (teoria dos dois fatores). Então foi por meio de pesquisas que encontraram dados de funcionários e contadores para assim poder obter resultados e aplicar suas teorias.

Fatores Higiênicos: Ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho.

Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima, o funcionário quando se tem uma

relação afetiva, ou um relacionamento onde se tem feedback terão um clima de trabalho mais harmonioso. (MAXIMIANO p. 268, 2006).

Chiavenato (p.239 2004) menciona que fatores higiênicos engloba a condição física e ambiental no trabalho, como salário, benefícios, estilo de liderança recebido, regulamentos internos, oportunidades de crescimento, clima de relação de diretor com os empregados, tudo isso corresponde ao trabalho, com fatores higiênicos limitados com objetivo de influenciar as pessoas. Também estão relacionados com as condições externas ao indivíduo. Como as necessidades básicas.

De acordo com a teoria de Herzberg, é preciso que a pessoa esteja entrosada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de praticar suas habilidades ou desenvolver suas capacidades.

Os fatores motivacionais, conduzem a sentimentos de satisfação e de auto realização de cada pessoa. Para Herzberg o oposto de satisfação não é a insatisfação e sim nenhuma satisfação. (CHIAVENATO, p.240 2004).

O indivíduo precisa estar satisfeito no ambiente de trabalho, assim ele se sente motivado, ter os fatores higiênicos supridos aumentam a satisfação no trabalho.

2.2.4 Teoria ERC

A teoria ERC foi desenvolvida por Clayton Paul Alderfer, psicólogo norte americano. Tal metodologia é mais fácil e simplificada quando comparada à teoria de Maslow, onde o autor divide em três necessidades os aspectos motivacionais: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento.

- **Necessidade de existência:** são aquelas, de bem-estar físico, existência, são as necessidades básicas fisiológicas de Maslow.

- **Necessidades de relacionamento:** é a relação ao anseio de interação social com outras pessoas, que é as hierarquias sociais e os componentes externos da teoria de Maslow.

- **Necessidades de crescimento:** é aquele desejo de crescimento e competência pessoal, é o potencial das pessoas, isso inclui nos componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow.

Na teoria ERC quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. (CHIAVENATO, p. 239, 2004).

Ou seja, se alguma necessidade mais alta não é adquirida, provavelmente a de nível mais baixo não foi suprida corretamente, então cabe voltar à necessidade baixa identificar o erro e supri-lo.

Chiavenato 2004 p. 239 diz que:

“A incapacidade de satisfazer a uma necessidade de interação social pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou ter melhores condições de trabalho”.

A pessoa que não se interage com a equipe de trabalho, ou não tem um relacionamento com a equipe, pode querer aumentar o desejo de querer ganhar mais e de ter melhores condições de trabalho, a pessoa começa a ser individualista e competidora. A teoria tem uma extensão de frustração de regressão.

2.3 Contextualização do Banco Beta

Em 1808 nasceu o Banco Beta no Brasil. Surgiram necessidades para que o banco fosse criado, pois o processo de mineração estava em declínio e era grande a falta de moedas e também as atividades comerciais.

A criação do Banco do Beta foi, então, determinada por um príncipe regente expedido no Rio de Janeiro, em 1808.

Antigamente os bancos operavam apenas no setor de crédito, era alguns capitalista e ingleses que movimentavam a conta sacando dinheiro e fazendo depósitos, na maior parte das vezes na hora de transferir para o banco da Inglaterra isso era convertido em títulos de renda assegurada, sempre o valor total era entregue em ouro, ou exportada como mercadoria.

O Banco Beta foi o primeiro a atuar no País, hoje é considerada a maior instituição financeira do Brasil. Em todo esse tempo de existência acumulou experiências e pioneirismo, compartilhando vivamente da história e da cultura do país.

Sua missão é ser a solução e intermediação financeira, atender as expectativas de clientes e acionistas, firmar o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir sempre para o desenvolvimento do país.

No Banco Beta no Brasil são mais de 109 mil funcionários, 18 mil pontos de atendimento e mais de 57 mil caixas eletrônicos, localizado em vários lugares, como shoppings, rodoviárias, hipermercados, aeroportos entre outros locais no mundo todo.

Em uma época de crise financeira global o Banco Beta foi que abrigou uma das maiores partes da crise, o mundo viu abaterem-se os mais seguros e eficientes financeiros o norte americano e o europeu, de início a consequência foi à falta de liquidez. O problema dessa liquidez afetou mais os bancos de pequeno porte.

O Brasil se saiu bem, pois sua economia e sistema financeiro foram submetidos. O Banco Beta registrou, ainda, o maior lucro líquido entre os bancos brasileiros na mesma época.

Uma empresa altamente relacionada com a história e o desenvolvimento do país é considerada entre as grandes empresas mais durável do mundo.

2.3.1 Histórico do banco beta em Piracicaba

O banco beta se iniciou em Piracicaba nos anos de 1923, desde então veio operando suas atividades até hoje, antigamente em termos de tecnologia era bem escassos podendo até considerar que nem tecnologia havia na época.

Os contratos eram redigidos em máquinas datilógrafa, feito a mão e repassado, era tudo muito manual como nós todos podemos imaginar a 90 anos atrás. O banco beta é a agência mais antiga e a primeira a existir em Piracicaba, tornando a agência centralizadora da cidade.

Com o passar dos anos muitas coisas mudaram, as atividades passaram a ter mais agilidades graças à tecnologia que vem crescendo a cada dia mais.

Contratos são todos formalizados e o sistema disponibiliza automaticamente para impressão, até um tempo atrás em meados do ano de 2010 os contratos gerados nas agências eram todos analisados pelo gerente geral, e assinado de forma manuscrita. Hoje já existe a assinatura do gerente digitalizada no sistema para que não haja mais uma considerada perda de tempo assinando papéis, é claro que as exigências de contratos se tornaram mais frequentes e obrigatórias.

Todo tipo de atividades é realizada dentro da agência, desde aberturas de contas, encerramentos, câmbios, transferências, saques, entre vários outros.

2.3.2 Estrutura da agência e planos de metas

Hoje a agência centralizadora em maior parte de convênios da cidade consiste num prédio no centro de Piracicaba com seis andares, onde são distribuídos 42 colaboradores em diferentes setores. Como por exemplo:

No térreo do prédio é onde ficam os caixas, para saques de valores altos, clientes sem cartão, pagamentos de contas, depósitos, transferências entre outros. Onde a maior parte desses serviços, ou seja, 80% se conseguem realizar tudo no primeiro andar da agência.

No primeiro andar trata-se dos caixas eletrônicos, onde tem uma grande disponibilidade de máquinas operantes.

No segundo andar é o atendimento de pessoas físicas, aberturas de conta, empréstimos, entrega de cartões entre outros.

No terceiro andar é um atendimento personalizado, para clientes com renda acima de R\$ 4.000,00, junto no mesmo ambiente é dividido com o atendimento de pessoas jurídicas.

No quarto andar é a Regional de todos os bancos beta de Piracicaba, onde é repassados todos os dias a todas as agências as atividades a serem realizadas, no caso metas, e objetivos. Há uma pessoa no nível mais alto que comanda tudo e dita às regras para todos.

O quinto andar é inoperante, serve para algumas abordagens a cliente como ofertas de créditos, cobranças e até mesmo a sala de massagem para os funcionários do banco beta.

O sexto andar é onde ficavam os advogados do banco beta, que dava o apoio ao banco em relação aos processos de clientes contra o banco, do banco contra clientes, processos jurídicos entre outros, também no mesmo andar, porém em ambiente diferente funciona uma cantina para os colaboradores.

As metas são geradas através de sistemas, onde parte da hierarquia onde todos se responsabilizam em cumprir, as metas são estipuladas diariamente, e a cada dia uma meta diferente.

A pressão psicológica é bastante elevada, cada funcionário tem uma porcentagem para atingir no dia, quando isso não acontece outros colaboradores ajudam entre eles a atingir, entenda que a meta é da agencia, e não de cada

funcionário, apenas estabelece-se assim números a cada um para não sobrecarregar aquele funcionário que mais faz.

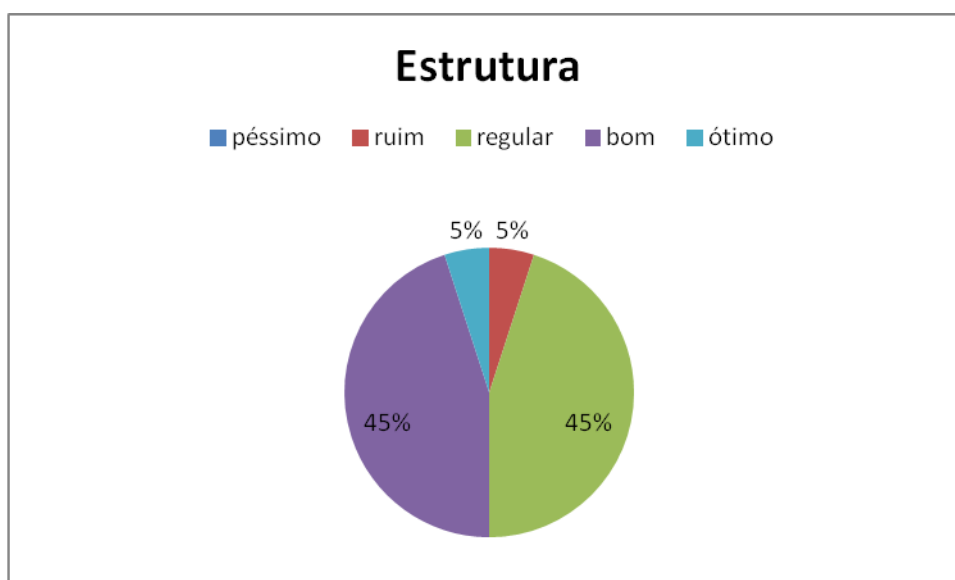
A cada seis meses o banco beta atingi bilhões em números, tudo isso consequência de metas abusivas, então gera números extraordinários. Consequentemente funcionários mais cansados, e com pouco reconhecimento de trabalho.

3 Análises dos resultados

O projeto abordou dados referentes à motivação dos funcionários do banco beta, a maneira que os colaboradores se sentem em relação ao grau de motivação, ao ambiente de trabalho e a estrutura organizacional.

Serão exibidos gráficos que apresentam esses resultados através de uma pesquisa quantitativa realizada em novembro de 2013 com os colaboradores do banco beta de Piracicaba-SP.

Figura 2. Estrutura Organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os entrevistados que conclui uma soma de 20 colaboradores que responderam à pesquisa. A maior parte dos entrevistados avaliou que a estrutura do ambiente organizacional está entre regular e bom, onde 45% responderam a mesma quantidade para bom e regular, então se conclui que o ambiente de trabalho é um lugar bom para se trabalhar e considerável motivador.

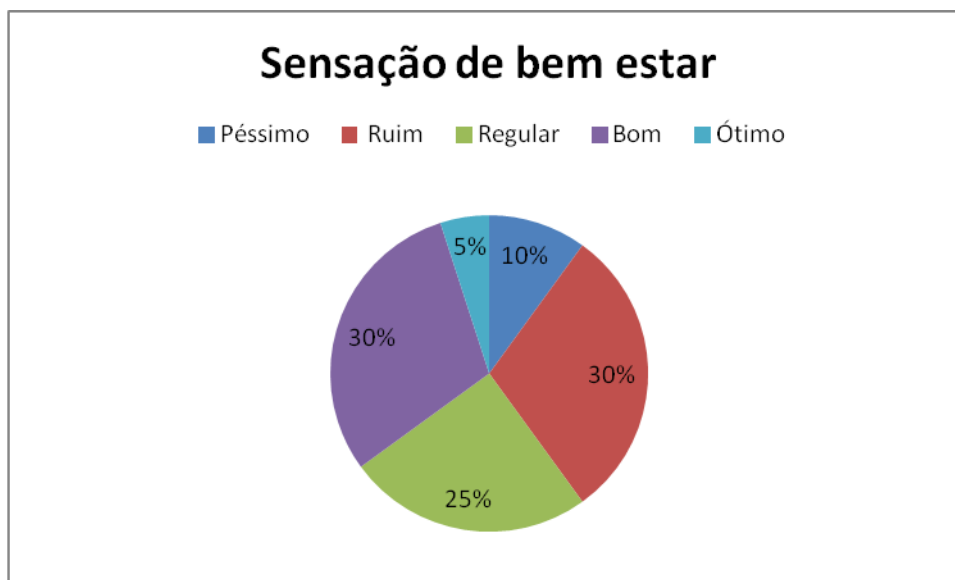
A estrutura organizacional é um dos fatores que motivam os colaboradores, ter um ambiente arejado, uma iluminação adequada, enfim um ambiente que traga conforto ao funcionário.

Dentro de qualquer organização existe uma necessidade que precisa ser atingida nesse caso, seria a necessidade básica como menciona na teoria de Maslow, a motivação precisa estar satisfeita desde os princípios mais básicos, para

assim seguir com motivação a outras necessidades. Necessidade de estabilidade, proteção, livre do perigo, um abrigo, uma estrutura, uma ordem, entre outras necessidades básicas. (MARRAS 2007, p. 34).

Não somente esse fator, como outros que o gráfico ilustrará a baixo.

Figura3. Sensação de bem estar



Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro de sensação de bem estar, onde o colaborador sente uma satisfação com a vida em inclusão ao profissionalismo os resultados foram 30% entre bom e ruim e 25% consideraram regular a sensação de bem estar.

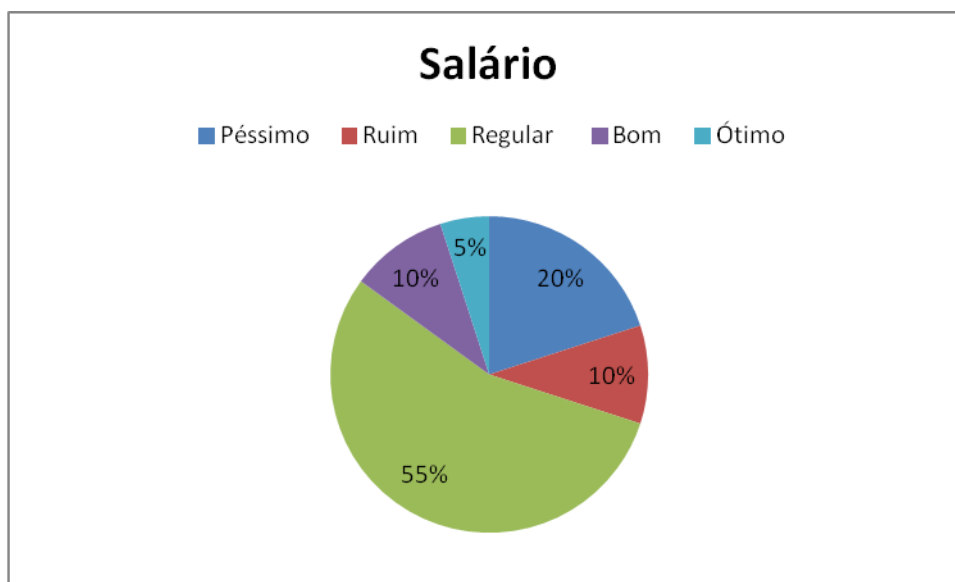
Com bases nos dados acima os colaboradores do banco beta de piracicaba, estão entre bom e ruim. Ou seja está bom, mas não o suficiente para dizer que está ótimo, com o passar dos tempos existirá a necessidade de se sentir melhor no ambiente de trabalho, ou chegará a um ponto que de que o funcionário perca o interesse de trabalhar também os valores e habilidades.

As pessoas precisam se sentirem bem e atraídas no ambiente organizacional. Então com base nos dados do gráfico é apreciável a sensação de bem estar, ainda existe essa motivação.

Existe uma necessidade nas pessoas, cada uma de um modo diferente, e isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades, e quando conseguem seja o bem estar no trabalho perdura a motivação (MARRAS 2007 P.34).

Outro fator importantíssimo é em relação a remuneração dos colaboradores, onde 55% dos entrevistados tem como regular a remuneração que recebe, muitos podem ser motivados por salário, não necessariamente em reconhecimento profissional ou em qualquer outra área, conforme o gráfico abaixo a remuneração se encontra num nível medio, ou seja, dentro dos padrões necessários, outros 20% dos entrevistados disseram que é péssima a remuneração, por acumulo de trabalho, retrabalho, entre outros acrescimos com isso a remuneração pode se tornar sim péssima. Muitos colaboradores fazem muito para ser pouco remunerado.

Figura 4. Remuneração



Fonte: elaborado pela autora

Existem outras maneiras de remunerar as pessoas, isso faz com que o trabalho se equilibre, que crie um valor na organização. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2012 p. 243). Outras formas podem ser feitas para a remuneração, como uma comissão extra, ou bônus que a empresa oferece, isso faz com que o trabalho se equilibre e a empresa ganha um grande valor em decorrer disso.

A informação obtida de que o salario é péssimo apesar de ser 20% apenas, é o suficiente para implicar no trabalho dessas pessoas que tem o sálario como motivação. A pessoa acaba sendo sobrecarregada, e por partir de uma remuneração baixa dificilmente irá dar conta do trabalho e de atingir algum objetivo.

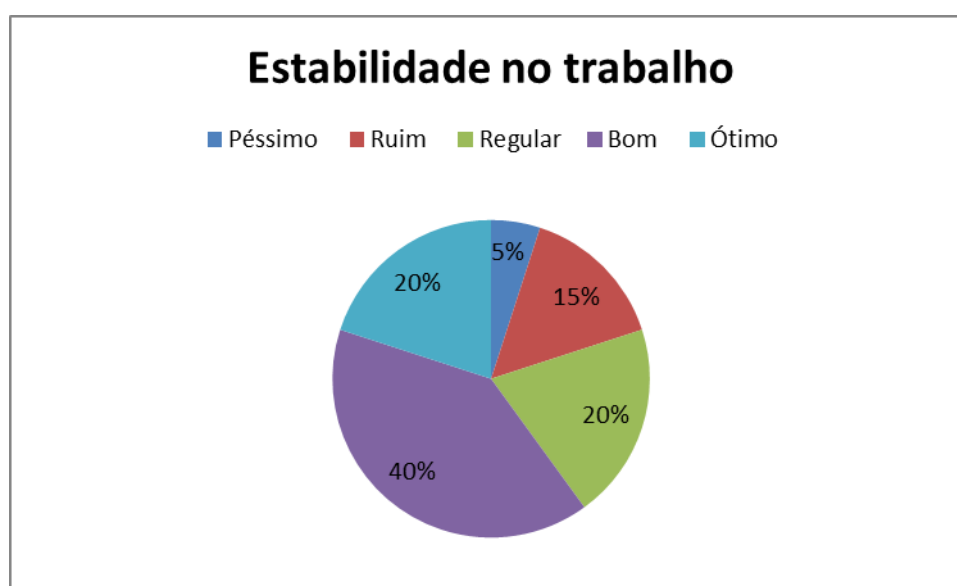
Segundo Robbins, Judge e Sobral (2012, p. 242) articulam que:

“Remuneração é algo muito imporante, os gestores precisam tomar conhecimento disso para planejar estratégias. Geralmente funcionários bem remunerados são mais produtivos”.

Então a remuneração boa motiva os funcionários, e eles podem ficar por mais tempo dentro das organizações. Se existisse a remuneração feita por mérito dentro do banco provavelmente os resultados seriam melhores. Pois partiria de cada um seu desenvolvimento profissional, e aquele que fizesse por merecer ganharia mais com certeza. Mas nesse caso somente são remunerados a mais quando existe do gestor uma maneira de querer motivar o profissional, e porém nem sempre isso é realizado, não é algo que se tem com frequências e que os colaboradores possam confiar.

O salário como mostra no grafico é regular para uns, e ruim para outros, isso difere muito de uma pessoa para a outra, para muitas pessoas a recompensa pode ser muito atraente, para outras podem não significar nada, preferem ser reconhecidas, preferem estar em um estágio maior desejavel. E assim por diante.

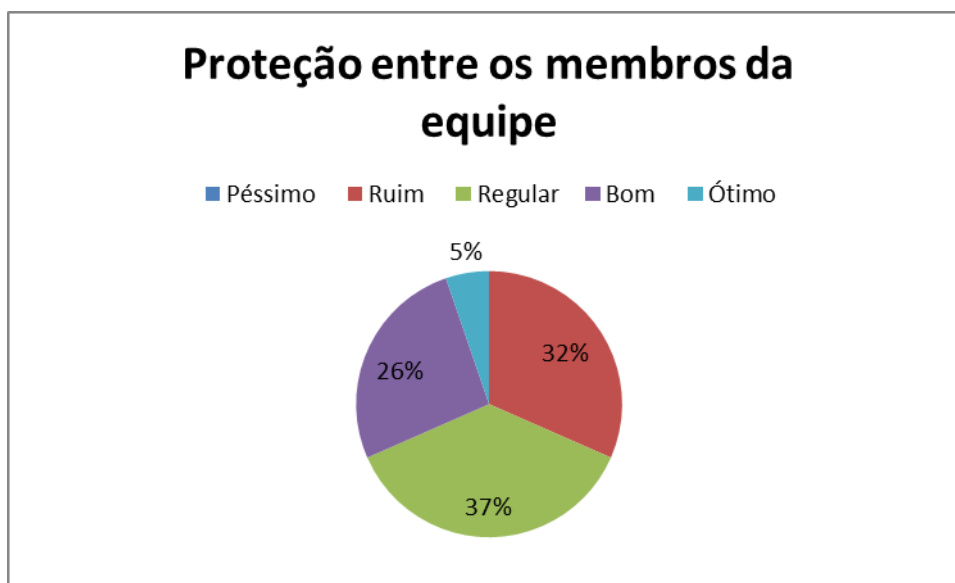
Figura 5. Estabilidade no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

No ambiente de trabalho a estabilidade é de 80%, por se tratar de funcionários concursados, tem se a estabilidade definida, somente em casos extremos, como furto por exemplo o colaborador é demitido, em outros casos descomissionado.

Figura 6. Proteção entre equipe

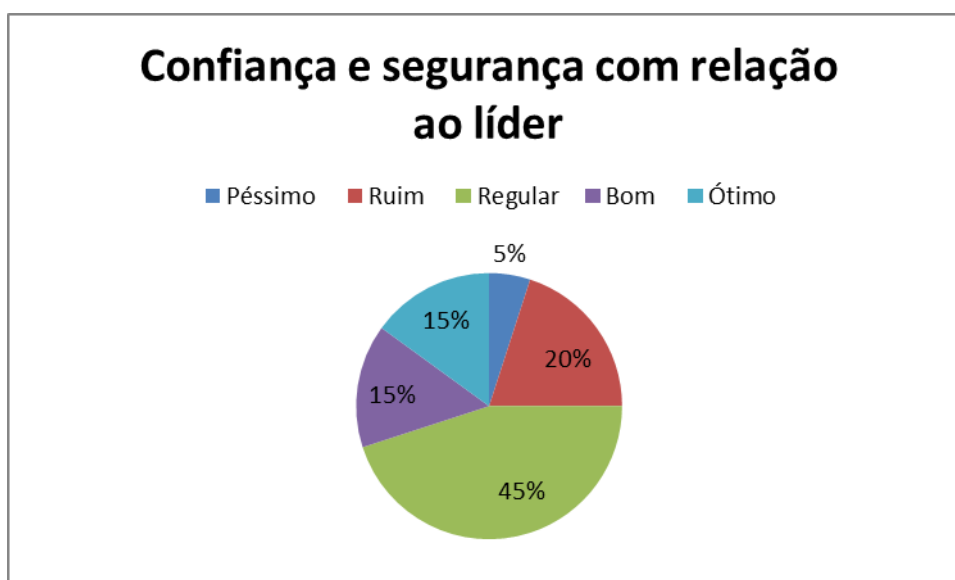


Fonte: Elaborado pela autora.

A proteção entre equipe considera se que mais de 50% dos colaboradores se sentem protegidos em relação aos colegas de trabalho, por ter uma convivência diariamente, um acaba ajudando o outro em determinadas situações, já 32% avalia que não existe proteção entre membros da equipe, por muitas vezes um ser superior ao outro acaba tomando posições em geradas circunstâncias fazendo com que seu trabalho seja melhor que o do outro colega, até mesmo encarteirando cliente para se sair no benefício.

Mesmo assim a proteção prevalece entre eles.

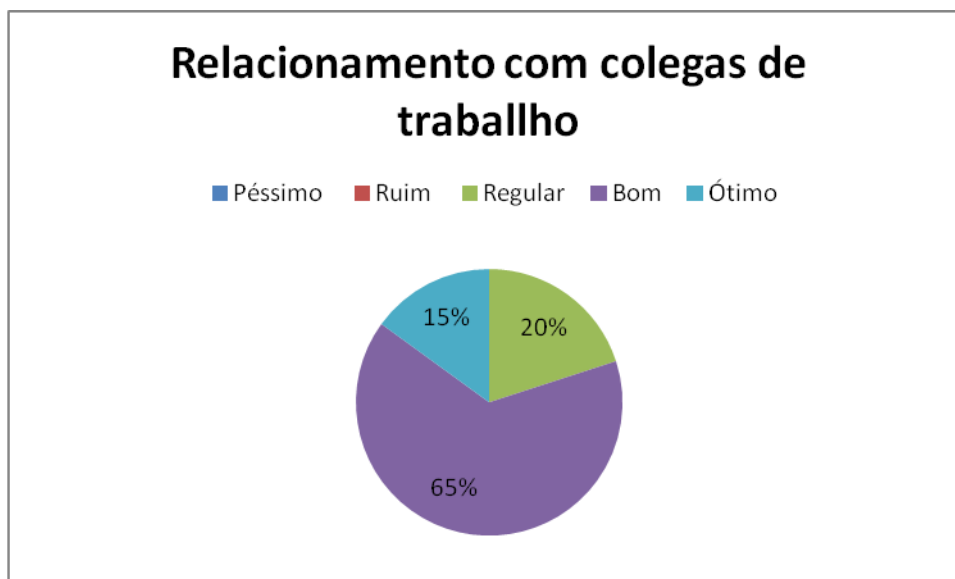
Figura 7. Confiança e segurança com o líder



Fonte: Elaborado pela autora.

A confiança e a segurança em relação ao líder, 80% dos colaboradores tem entre regular, bom e ótimo por se tratar de que podem ser reconhecidos e ter credibilidade com o mesmo.

Figura 8. Relacionamento com colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

O relacionamento com os colegas de trabalho como podemos observar é considerado bom. Com 65% das respostas favoráveis a bom ou seja, mais da metade dos entrevistados tem um relacionamento agradável, por se tratar de um ambiente de convivência rotineira acaba criando um vínculo com as pessoas, com isso muitos acabam ajudando uns aos outros para atingir metas, ou qualquer outro tipo de trabalho, existe uma confiança e fidelidade de uns aos outros. Estão sempre disposto a ajudarem.

Parte da parte do líder pedir para que um dia alguns funcionários foquem mais em algo do que no outro, como forma de rodízios, mas não significa que está ileso de metas, apenas trabalha com produtos diferentes no dia a dia.

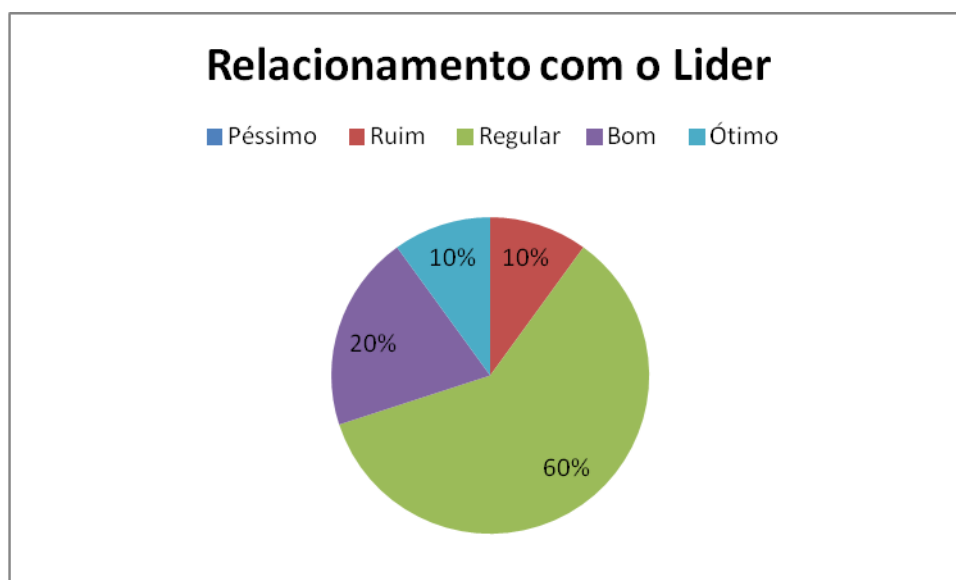
Robbins, Judge e Sobral (2012, p. 234) explicam que o rodizio reduz o tédio, aumenta a motivação, e ajuda o colaborador a entender o quanto seu trabalho e importante para a organização.

De fato é considerável de grande importância, nesse caso o rodízio de produtos, além de conhecimento que o colaborador adquire ele diversifica o trabalho, mostrando que isso o motiva e se torna importante para a empresa.

Essa relação boa entre funcionários, entra dentro da teoria de Herzberg como fatores higiênicos, que levam a satisfação no trabalho e além das condições físicas do trabalho, remuneração, também fala que os organizadores devem se preocupar com o relacionamento entre os funcionários (MARRAS, 2007 p. 36).

Além de ter um relacionamento adequado com os colegas de trabalho, é importante avaliar também o relacionamento com o líder. A figura abaixo exemplifica a importância de tal relacionamento.

Figura 9. Relacionamento com o líder



Fonte: Elaborado pela autora.

Dados apontam que é regular o relacionameto com o líder de trabalho, 60% dos colaboradores entrevistados afirmam isso, e apenas 20% considera um bom relacionamento.

O líder do banco beta estimula sempre os funcionários a alcançarem metas e objetivos, porém de uma maneira geral como fazer uma reunião todos os dias de manhã, passar a relação do que deve ser feito diariamente.

Muitos não tem um contato direto para impor idéias e opiniões, por receio de se aproximar ao líder achando que o mesmo é arrogante e não aceita idéias. De fato é uma pessoa conservada, mas que gosta de receber posições diariamente das

relações passadas e sugerir estratégias de como a meta pode ser atingidas com mais facilidades.

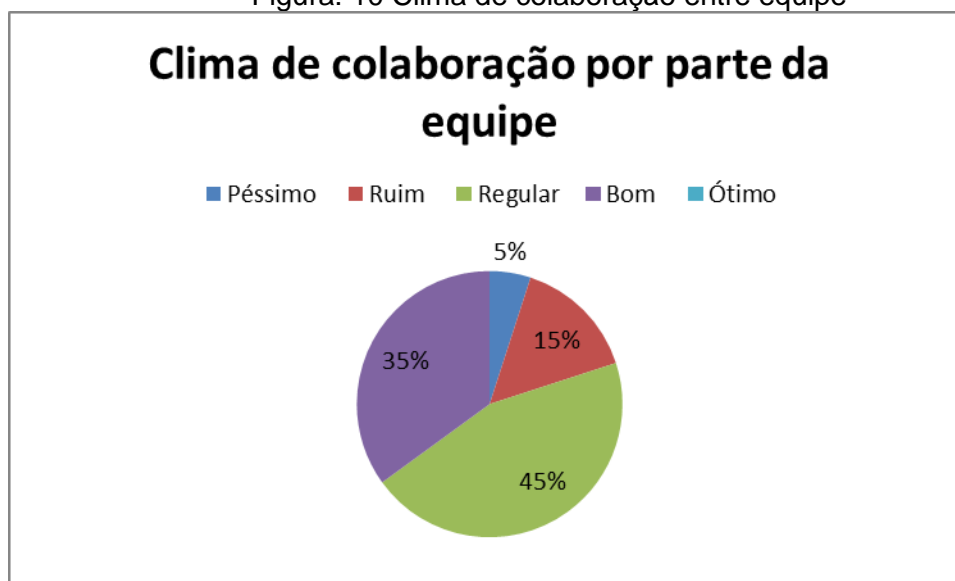
O gerente da organização precisa estar aberto a sugestões e opiniões dos colaboradores. Se sentem mais valorizados quando isso acontece, não necessariamente colocar em prática o que cada um diz, mas saber ouvir, isso é um dos métodos motivacionais no ambiente de trabalho.

Como conhecido o feedback que e o grau de tarefa exigido que gera informações diretas sobre o desenvolvimento.

Robbins, Judge e Sobral (2012 p.323) afirmam que:

”Feedback é a tarefa realizada e depois obter inforações de forma clara e direta sobre o desenvolvimento feito pelo colaborador, que quando realiza muito bem torna se importante, valioso e recompensador, é bom ter esse tipo de relacionamento, dá o direito do colaborador saber se o trabalho que exerce está bom ou não, no que pode melhor”.

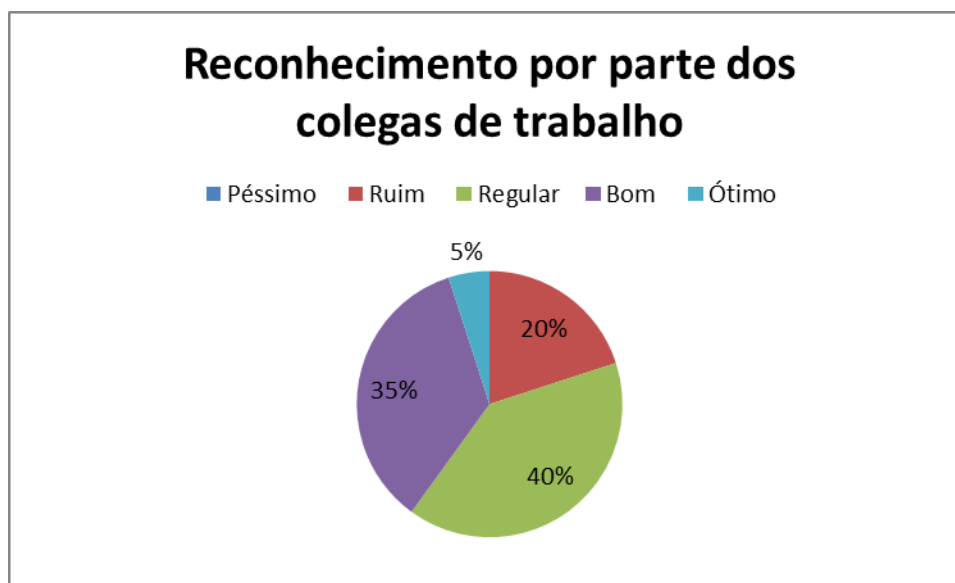
Figura: 10 Clima de colaboração entre equipe



Fonte: Elaborado pela autora.

O clima de colaboração entre a equipe do banco Beta é considerado entre bom e regular onde 80% dos funcionários concluíram isso, por se tratar de colaboração os funcionários se ajudam sempre que necessário, trazendo em si uma motivação e um clima de trabalho mais satisfeito.

Figura 11. Reconhecimento por parte de colegas.

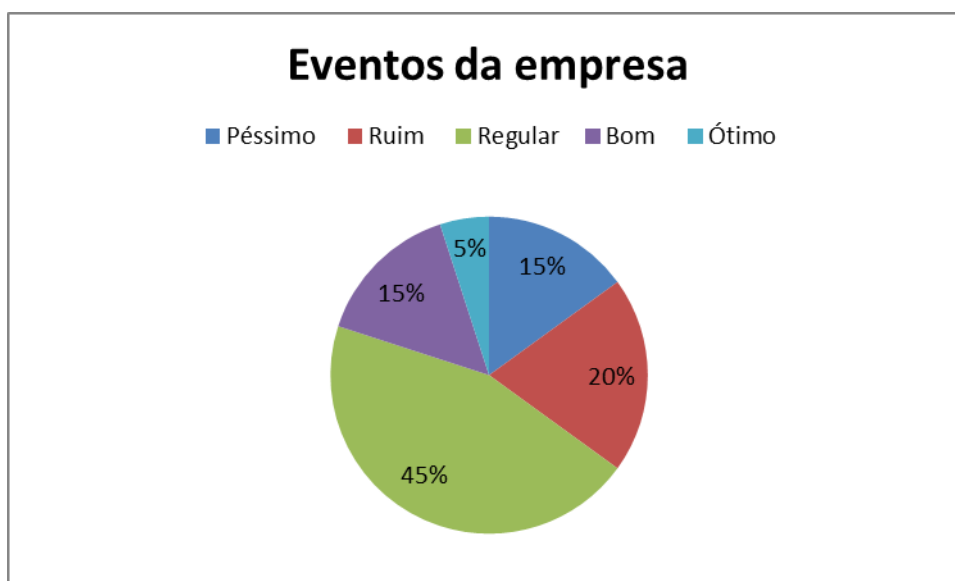


Fonte: Elaborado pela autora.

Já em reconhecimento de trabalho por ter um resultado de 75% entre regular e bom, devido a colaboração entre os funcionários consequentemente existe o reconhecimento que acaba tendo um clima organizacional mais agradável e não tão sobrecarregado.

Existem também eventos da empresa quase sempre em comemoração a metas e objetivos alcançados. Como vemos na figura abaixo.

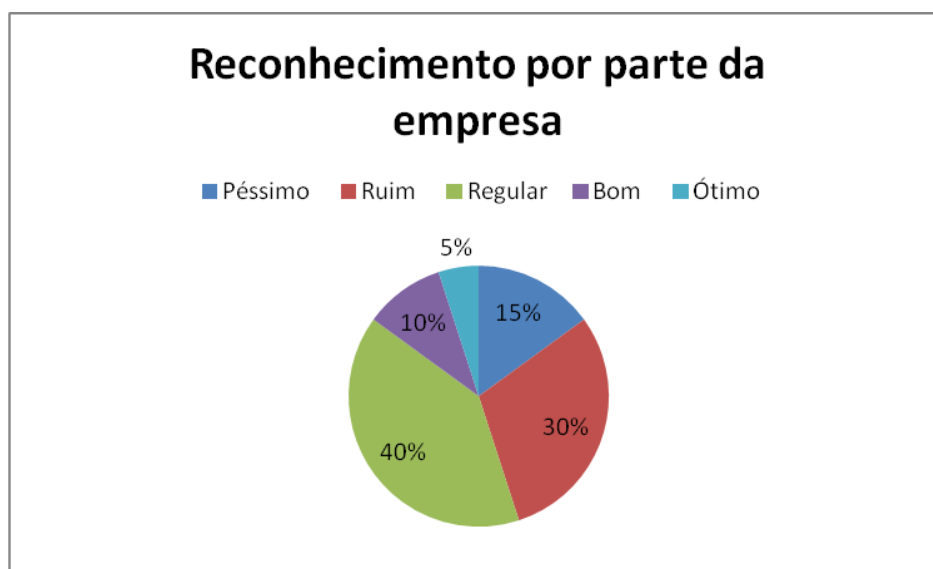
Figura 12. Eventos da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Os eventos acontecem quase sempre, na divulgação de produtos novos, em metas conquistadas, aniversários e confraternizações do banco Beta, onde 65% tem entre regular, bom e ótimo esses eventos realizados pela empresa.

Figura 13. Reconhecimento por parte da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

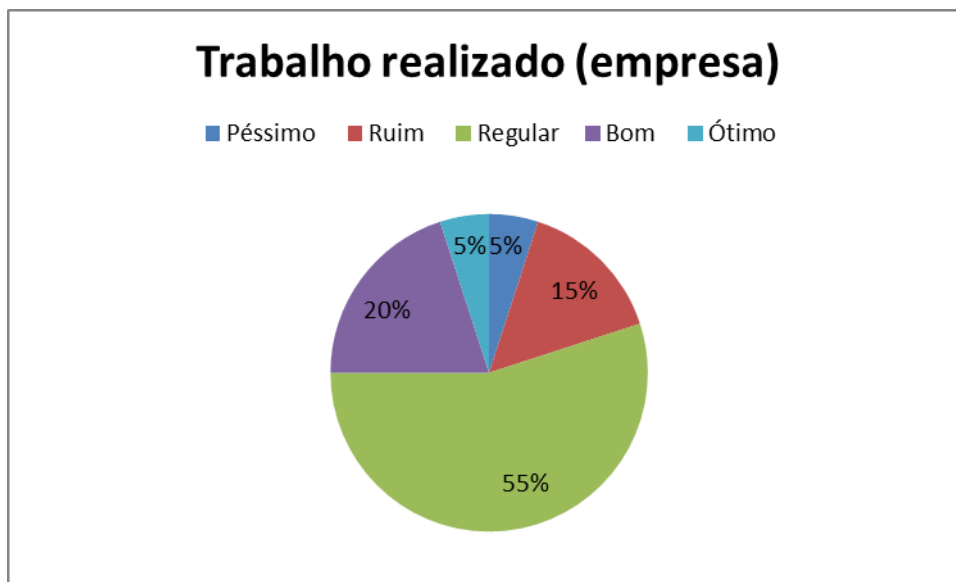
O reconhecimento do trabalho exercido no banco beta de Piracicaba- SP é de um resultado de 40% consideraram regular o reconhecimento e 30% acharam ruim, porém existe vários métodos de ser avaliado estes dados. O líder da empresa sempre parabeniza aqueles que conseguem resultados positivos para a empresa.

Em forma de agradecimento muitas vezes é colocada premiações que claro também não deixa de ser um incentivo para que o colaborador faça sempre mais. Por outro lado aquele que não consegue atingir metas, o qualquer outro tipo de serviço acaba não sendo reconhecido nem pelo pouco ou nada que fez. Por isso é importante ter o feedback como citado acima, pois nesses casos dá para identificar onde pode ser melhorado e quais estratégias utilizar.

Reconhecimento muitas vezes valem mais que remuneração como dito a cima, na teoria de Herzberg, segundo Chiavenato (2004, p. 239) afirma que para o crescimento pessoal, precisa-se de reconhecimento por parte da empresa, pois trata-se de características que as pessoas intrinsecamente é recompensadoras. Varias coisas engloba o funcionário no ambiente de trabalho, tradicionalmente esse reconhecimento da empresa se torna motivador para o colaborador. Os fatores higiênicos são limitados a capacidade de influencias as pessoas.

Também os fatores higiênicos estão ligados as necessidades primarias das pessoas, então o individuo precisa estar motivado primeiro a suas necessidades básicas, e depois ir atingindo outras necessidades como essa acima. Abaixo a ilustração de pressão por metas.

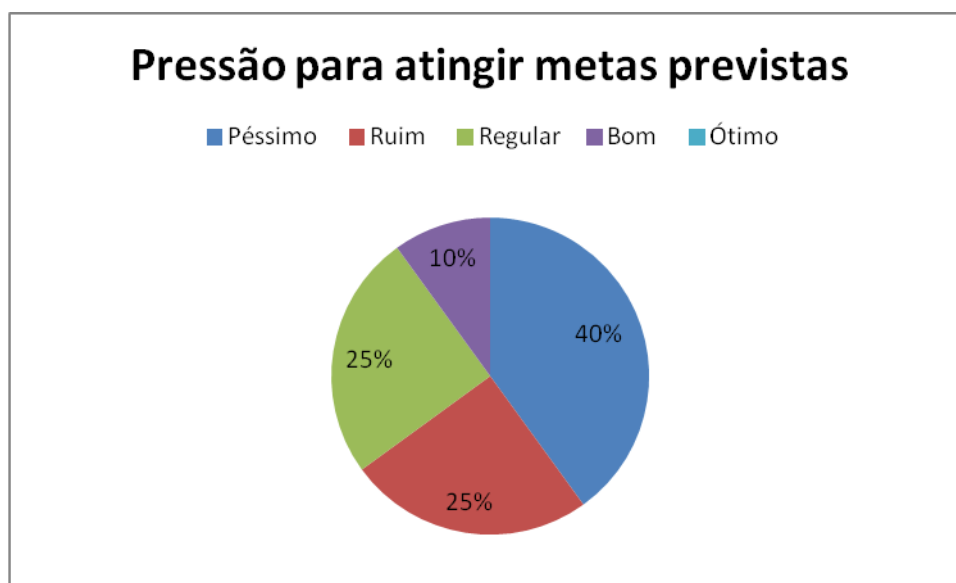
Figura 14. Trabalho realizado



Fonte: Elaborado pela autora.

O trabalho realizado na empresa mais de 70% dos colaboradores tem como regular e bom, o trabalho feito depois de tanto esforço gera uma satisfação enorme para cada colaborador.

Figura 15. Pressão por metas



Fonte: Elaborado pela autora.

A pressão por atingir metas não diferente de outros bancos como é de se esperar, 40% dos colaboradores disseram ser péssimo a pressão para atingimento de metas. É cobrado diariamente números que precisam ser realizados de um jeito ou de outro, a necessidade de se manter em primeiro lugar entre outras agências é muito grande, ganhar troféus e primeira colocação em rankings é bastante elevado. E quem sofre com tudo isso é os colaboradores que fazem de tudo para alcançar as possíveis metas.

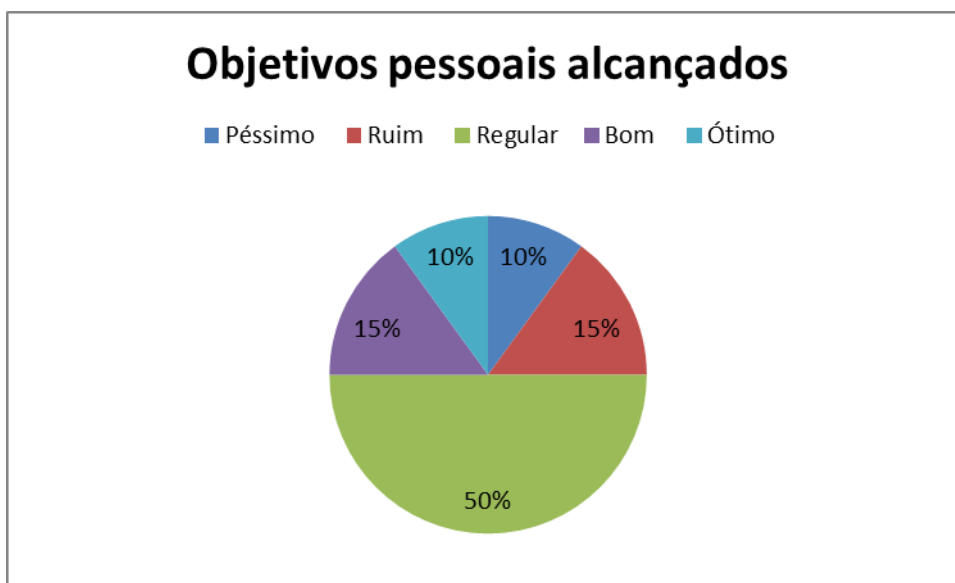
Tal situação de pressão, por vezes, causa depressão em funcionários que não consegue se adaptar com facilidade ao trabalho, ou também por estar sobrecarregado, aqueles que sempre atingem metas sempre fará mais, sempre conseguirá números bons, e nisso acaba sendo sobrecarregado e se desmotivando por acabar não fazendo nenhuma coisa nem outra. Muitos sofrem assédio moral para conseguir chegar a números abusivos. A pressão é sim constante como mostra o gráfico acima.

O compartilhamento de tarefas existe dentro da organização porém nem todos os colaboradores conseguem atingir suas metas, ou seja, o outro assume e tem que fazer mais por ele afinal a meta é da agência e não dos funcionários.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2012, p. 238) o compartilhamento de tarefas beneficia a organização por ter mais talentos a disposição, ou seja, um gerente de banco que possui dois colaboradores desenvolvendo a mesma tarefa tem a possibilidade de poder analisar o mesmo problema de duas visões diferentes, agregando valor as decisões tomadas através destas análises.

O compartilhamento é uma maneira de motivar os colaboradores porém, não se trata de compartilhar tarefas e sim não gerar tantos números abusivos para a meta.

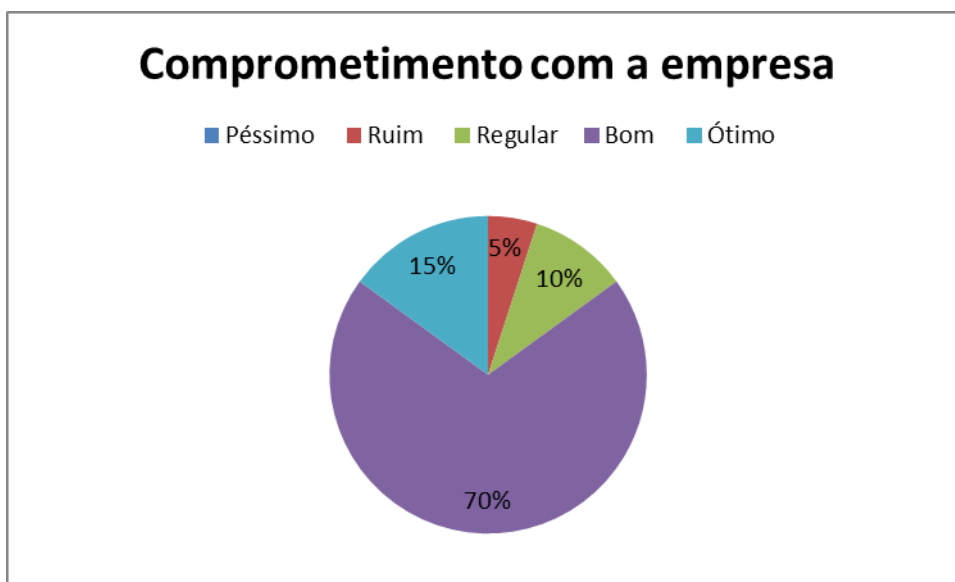
Figura 16. Objetivos pessoais



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos objetivos de cada um dos colaboradores 75% têm os objetivos alcançados, seja ele qual for, cada colaborador tem em mente aonde quer chegar e a visão de que pretende ser visto.

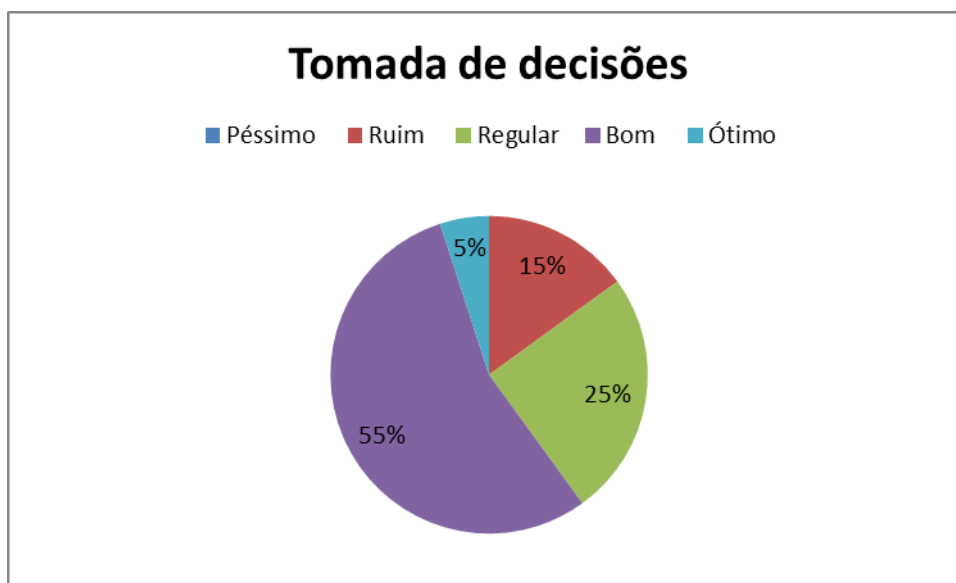
Figura 17. Comprometimento com a empresa.



Fonte: elaborado pela autora.

Os comprometimentos dos colaboradores com a empresa dizem que é bom como mostra o gráfico em 70% de comprometimento.

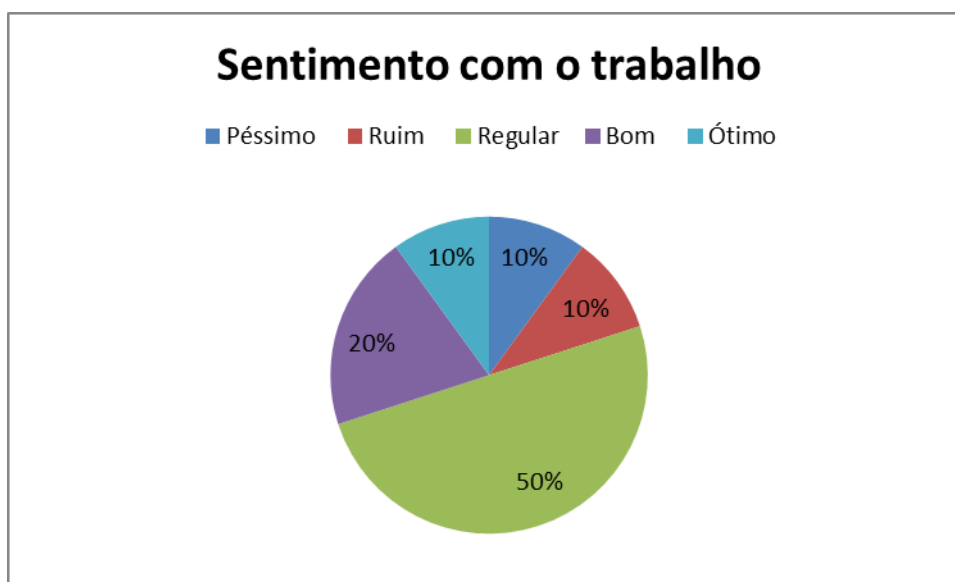
Figura 18. Tomada de decisões



Fonte: Elaborado pela autora.

A tomada de decisões dentro da organização é de mais de 80% entre regular, bom e ótimo então trata-se de que as alternativas e os caminhos a serem percorridos são consideráveis bons.

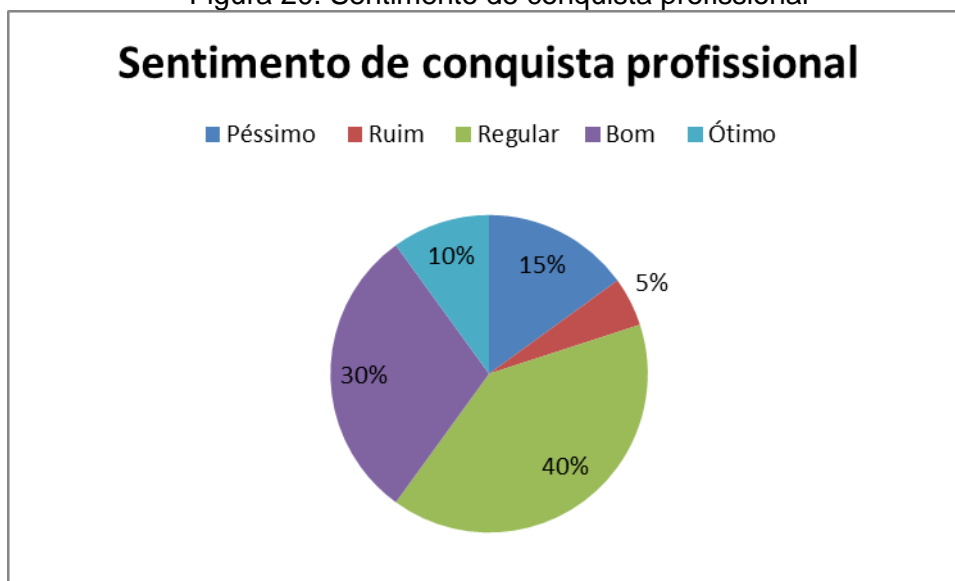
Figura: 19. Sentimento com o trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

O sentimento com o trabalho 80% dos colaboradores estão satisfeitos como mostra o gráfico, nesse caso mostra a intensidade do colaborador com o trabalho.

Figura 20. Sentimento de conquista profissional



Fonte: Elaborado pela autora.

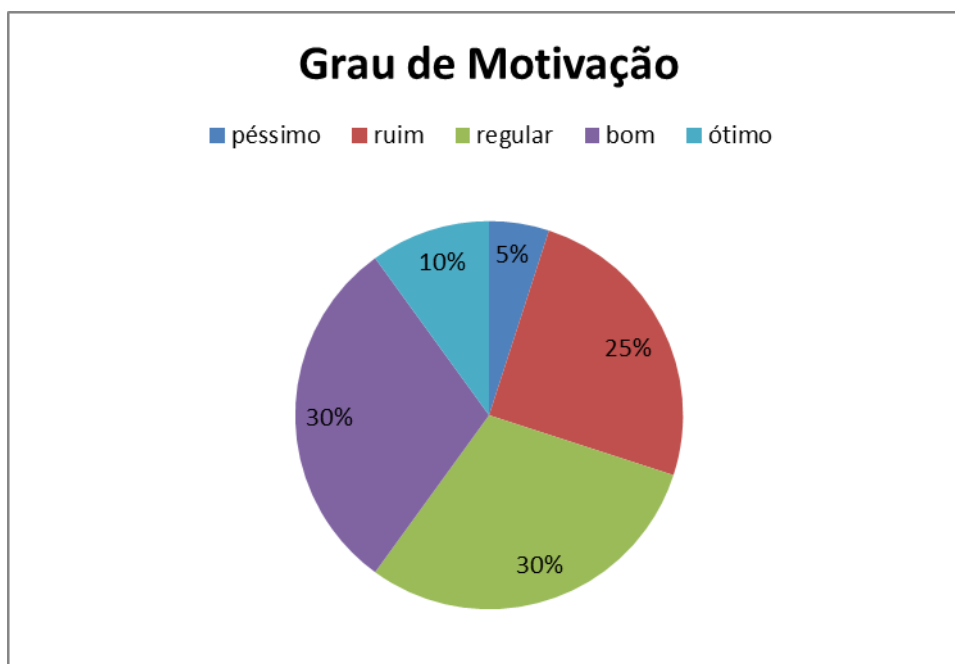
O sentimento com a conquista profissional mostra que 80% atingem a sua conquista e estão motivados em relação a isso. O cargo recebido é uma forma de conquista que motiva bastante o colaborador.

O grau de motivação dos colaboradores em relação as atividades realizadas é de 30% bom e 30% regular. Muitos dos funcionários gostam das atividades que realizam, mas outros já não, preferem fazer algo de outra forma ou totalmente diferente do exercer a atual função.

Mesmo os que consideram regular a situação não está 100% motivado, precisa obter estratégias para conseguir melhorar a função, mas não permitir que a situação piore a ponto de não conseguir realiza-la.

Apenas 10% dos entrevistados estão motivados nas atividades que exercem. Ilustração grafico a baixo. Esses que estão motivados são consideráveis gerentes de relacionamento que já tem muito tempo de trabalho e tem um conhecimento melhor.

Figura 21. Motivação as atividades realizadas



Fonte: Elaborado pela autora.

Já existe um enriquecimento de trabalho, a pessoa conhece bem as outras funções. Esse tipo de funcionário executa a atividade por completo, além de aumentar sua liberdade e independência amplia a responsabilidade (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2012 p. 235).

Através da análise dos dados apresentados, tem-se de forma quantitativa a informação de que 30% dos funcionários do banco Beta estão desmotivados, tendo alternado entre ruim e péssimo quanto à percepção sobre o grau de motivação, enquanto 70% estão motivados quanto às condições apresentadas, tendo alternado entre a percepção quanto a uma situação boa regular e ótima quanto as variáveis apresentadas.

4 Conclusão

Este trabalho buscou identificar o grau de motivação dos colaboradores da agência de Piracicaba- SP, onde a motivação é um fator muito importante para a empresa e para o colaborado, abordando as principais teorias motivacionais, quais os fatores que motivam e desmotiva os funcionários a fim de responder a seguinte pergunta:

“Os funcionários do Banco beta localizado na cidade de Piracicaba-SP estão motivados? Quais as principais variáveis que influenciam o grau de motivação?”

Em síntese, conclui-se que aproximadamente mais da metade dos entrevistados, ou seja, 70% estão motivados, e 30% considerados desmotivados em grande maioria, aqueles que possuem metas pré-estabelecidas e salários menores. Quanto aos funcionários com alta remuneração, tem-se uma percepção de que os mesmo estão motivados com o trabalho.

A organização necessita ter *feedback* entre líder e funcionários, saber onde precisa ser melhorado ou não, ouvir opiniões e ideias, criando melhorias para o banco, uma forma de abordagem melhor as ofertas, a empresa precisa tomar consciência disso.

Após avaliar todo o trabalho e análise de resultados, conclui-se que o banco beta de Piracicaba tem colaboradores motivados, mas que existem melhorias a serem realizadas para que possam ter sempre motivação, dentre essas melhorias uma estrutura de trabalho melhor, reconhecimento, assim como metas e objetivos podem ser alcançados, saber ouvir opiniões, saber dividir as tarefas. Os colaboradores se sentem cada vez mais pressionados, muitas vezes nem conseguem focar no trabalho que precisa ser feito por acumulo de serviços.

Quanto ao banco objeto de estudo, sugere-se que o mesmo tenha uma aprimore a percepção quanto à qualidade de vida dos funcionários, criando assim um clima organizacional mais agradável chegando a metas e objetivos com qualidade e foco, sem mencionar que tudo fica mais agradável.

Por ser um mercado altamente competitivo, precisa-se de transformações constantes, pois clientes se tornam cada vez mais exigentes, e um atendimento bom e um serviço bem feito ganha muita credibilidade. Funcionários também são clientes, e para vender os produtos precisa estar altamente motivado, assim com certeza fará muitos negócios.

Quanto a mudanças, precisa ser feito sempre, para não cair numa rotina e se tornar o trabalho torturador.

Este trabalho traz a outros pesquisadores uma análise, através de metodologia científica, do grau de motivação de colaboradores que desempenham suas funções no setor bancário, cercado de prazos e metas, onde se pode mensurar quão influenciados são por tais situações.

5 Referencias

BORGES, Rubens. **Mandamentos da motivação**. Disponível em < >, acesso em 29 de outubro de 2013.

Chiavenato, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Segunda edição, totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Malhotra, Naresh, k. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. Porto Alegre RS: Bookman, 2006.

Marins, Luiz. A.F. **Socorro preciso de motivação**. Dicas semanais para seu sucesso pessoal e empresarial. São Paulo: Harbra LTDA, 1995.

Marras, Jean, P. **Administração de recursos humanos**. Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2007.

Mattar, Fauze, N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas S.A: 2007.

Maximiano, Antonio, C.A. **Teoria Geral da Administração**. Da revolução urbana á revolução digital. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

Robbins, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2007.

Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. Sobral Filipe. **Comportamento organizacional**. Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2012.

Samara, Beatriz, S. Barros, José, C. **Pesquisa de Marketing**. Conceitos e metodologia. São Paulo: Person, 2006.

Questionário de Pesquisa Sobre Motivação como parte integrante do Projeto de Graduação ESAMC.

- Identifique nas tabelas abaixo, qual o grau de satisfação quanto aos fatores relacionados abaixo, considerando 1 como a pior condição e 5 a melhor condição das variáveis apresentadas:

		Péssimo			Ótimo	
1	Estrutura do prédio	1	2	3	4	5
2	Iluminação	1	2	3	4	5
3	Banheiros	1	2	3	4	5
4	Área para descanso	1	2	3	4	5

5	Sensação de bem estar no trabalho	1	2	3	4	5
6	Salário (montante)	1	2	3	4	5
7	Estabilidade no trabalho	1	2	3	4	5
8	Proteção entre os membros da equipe	1	2	3	4	5
9	Confiança e segurança com relação ao líder	1	2	3	4	5

10	Relacionamento com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
11	Relacionamento com o líder	1	2	3	4	5
12	Clima de colaboração por parte da equipe	1	2	3	4	5
13	Reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	1	2	3	4	5
14	Eventos da empresa	1	2	3	4	5

15	Reconhecimento por parte da empresa	1	2	3	4	5
16	Trabalho realizado (empresa)	1	2	3	4	5
18	Pressão para atingir metas previstas	1	2	3	4	5
19	Objetivos pessoais alcançados	1	2	3	4	5

20	Comprometimento com a empresa	1	2	3	4	5
21	Tomada de decisões	1	2	3	4	5

22	Sentimento com o trabalho	1	2	3	4	5
23	Sentimento de conquista profissional	1	2	3	4	5

- Identifique na escala abaixo, o grau de motivação ao qual julga condizente com suas atividades profissionais sendo que 1 demonstra insatisfação e 5 pleno sentimento de satisfação?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questões de classificação / identificação

Sexo

Masculino

Feminino

Faixa etária

Menos de 20 anos

Entre 21 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Entre 51 e 60 anos

Mais de 61 anos

Tempo de serviço na Instituição:

Até 1 ano

Entre 1 ano e 5 anos

Entre 6 anos e 10 anos

Entre 10 anos e 15 anos

Mais de 15 anos

Faixa salarial (considerando o valor de R\$ 678,00 o salário mínimo)

Abaixo de 4 salários

Entre 5 e 7 salários

Entre 8 e 10 salários

Entre 11 e 13 salários