

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO COM OS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA COMERCIAL DE UM BANCO PRIVADO NA CIDADE DE PALMAS-TO

Nathanni Marrelli Matos Mauricio¹, Célia Regina Lopes Lemos²

Este artigo objetivou conhecer o nível de motivação para o trabalho dos funcionários da área comercial de um banco privado localizado na cidade de Palmas-TO. Para isso, empregou-se a abordagem bibliográfica, descritiva e quantitativa, como metodologia. Ademais, aplicou-se um questionário estruturado em 15 questões objetivas para pesquisar a percepção do cargo, do ambiente organizacional e de quesitos individuais, ligados ao ambiente de trabalho. Os resultados obtidos mostraram que a população pesquisada tem um nível de motivação satisfatório, destacando-se os seguintes pontos positivos: os funcionários gostam do trabalho; possuem um bom relacionamento interpessoal; consideram os treinamentos oportunos; sentem-se motivados pela organização na qual trabalham; caracterizam o horário de trabalho como adequado e declaram que o ambiente de trabalho é propício. Enquanto pontos negativos, requerendo ações de melhoria, obteve-se: relacionamento com a chefia; a falta de autonomia apontada; o excesso de tarefas; a falta de reconhecimento da chefia e a incompatibilidade do salário com as tarefas desempenhadas. Isto posto, a pesquisa revelou também que a maioria dos funcionários não têm problemas de motivação no trabalho e que o salário, os benefícios oferecidos e a responsabilidade familiar são as principais razões de permanência na organização.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional. Funcionários. Motivação.

This article aimed to know the level of motivation for the work of the employees of the commercial area of a private bank located in the city of Palmas-TO. For this, the bibliographic approach, descriptive and quantitative was used as methodology. In addition, a questionnaire structured in 15 objective questions was applied to investigate the perception of the position, the organizational environment and individual questions. The results showed that the population studied has a satisfactory level of motivation, highlighting the following positive points: the employees like the work; working hours are adequate; have a favorable working environment; have a good interpersonal relationship; consider the training timely; and feel motivated by the organization in which they work. As negative points, requiring improvement actions: relationship with the manager; the lack of autonomy pointed out; the excess of tasks; the lack of management recognition and the compatibility of the salary with the tasks performed. This fact, the survey also revealed that most employees do not have motivation problems at work and that the salary, benefits offered and family responsibility are the main reasons for staying in the organization.

Keywords: Organizational Environment. Employees. Motivation.

¹ Bacharela em Administração pela UFT; Especialista em Gestão Pública pela FAEL, Administradora na UFT Campus Palmas; e-mail: nathanni@uft.edu.br.

² Bacharela em Administração pela FAPAL; Especialista em Liderança e Formação de Gestores pela UFT; e-mail: celiaregina.to@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

Diante das mudanças no ambiente organizacional e da competitividade no mercado contemporâneo, as organizações dependem, cada vez mais, das habilidades e das características de seus funcionários. A infraestrutura da empresa, seus investimentos e produtos de nada valem se seus funcionários não estiverem motivados e não estiverem alinhados aos objetivos da organização.

De modo geral, de acordo com Chiavenato (2008), motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão para um comportamento específico; podendo o impulso à ação ser provocado por um estímulo externo ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

A ponderar que as pessoas motivadas produzem mais e melhor, e que a falta de motivação interfere negativamente no comportamento e no desempenho, faz-se necessário estudar a motivação numa organização, averiguando as ferramentas utilizadas e como os funcionários compreendem o uso dessas ferramentas. Pois quando as organizações buscam alternativas de manter suas equipes motivadas a realizar seus trabalhos, estão, conseqüentemente, buscando qualidade, sucesso e lucratividade.

À vista disso, a pergunta que se pretende responder é: qual o nível de motivação atual dos funcionários da área comercial do banco em questão?

O propósito da pesquisa é verificar se os funcionários da área comercial de um banco privado na cidade de Palmas, Tocantins, estão ou não motivados; identificar os fatores motivacionais predominantes; identificar possíveis causas de desmotivação; apresentar ações de melhoria no aspecto motivação para a organização e diagnosticar se o ambiente organizacional é favorável.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de Motivação

Segundo Fraga (2009), o estudo da motivação humana representa uma tentativa de entender o que impulsiona, o que dirige e o que

mantém determinados padrões de comportamento - em suma, a fonte de "energia" que impele a pessoa à ação.

A corroborar com essa conceituação, Chiavenato (2008) afirma que a motivação é um conjunto de forças internas e de impulsos que orientam o comportamento das pessoas para atingirem determinado objetivo. Ademais, o autor argumenta que a motivação está contida dentro das pessoas, e que ainda pode ser amplamente influenciada por fontes externas ou pelo próprio trabalho na empresa.

Bergamini (2008), por sua vez, conceitua motivação como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um. Ou seja, cada pessoa traz consigo suas próprias motivações e a organização precisa agir para que ela não perca sua sinergia motivacional.

De acordo com Araújo (2009), a motivação é a disposição de fazer alguma ação, quando a mesma é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo. O autor complementa que os gestores devem proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo as necessidades, os objetivos e as perspectivas das pessoas e da organização.

Para Maximiano (2007) existem dois grupos de motivos que influenciam o desempenho das pessoas: os motivos internos (intrínsecos) e externos (extrínsecos). Os motivos internos são os impulsos de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte. Deriva-se do relacionamento da pessoa com a própria tarefa; como: aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa. Por outro lado, os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou os objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem as suas necessidades, despertando um sentimento de interesse ou representando a recompensa a ser alcançada; como: dinheiro, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho.

A evolução histórica do tema motivação no trabalho, segundo Fraga (2009, p. 9), "passou por várias escolas, desde o Taylorismo, com a racionalização do trabalho, punições e recompensas pecuniárias; perpassando por Victor Vroom, com a análise dos fatores como expectativa,

instrumentalidade e valência, até os dias contemporâneos, nos quais os modelos de gestão enfocam a participação e a autonomia como importantes canais para a produtividade e cooperação no ambiente laboral”.

A Teoria das relações Humanas foi a primeira a dar ênfase à satisfação do funcionário, ocupando-se de suas questões afetivas e pessoais, e a falar de crescimento pessoal e motivacional, abrindo um longo caminho trilhado até hoje pelas principais escolas (CHIAVENATO, 2011).

Através de estudos que se debruçam sobre o tema no decorrer da história, é possível notar que antes da Revolução Industrial não existia nenhuma preocupação com a motivação e predominava um regime punitivo. Os trabalhadores eram instruídos verticalmente acerca de suas atividades, sem a menor chance de opinar ou sugerir mudanças no trabalho. Dessa forma, a criatividade era totalmente ignorada.

Após a revolução industrial principiou-se a pensar na motivação e em recompensas para aumentar a produtividade. O primeiro passo foi despertar o estímulo interno através de novos planos salariais e de benefícios, assim as ameaças e punições foram substituídas pelo dinheiro.

De acordo com Miranda (2009), acreditava-se que a remuneração estava acima de qualquer outra forma de incentivo, parecia perfeitamente claro que pagando bem, a organização teria todos os funcionários motivados e envolvidos.

Com o passar do tempo, as organizações perceberam que as relações humanas no trabalho eram mais complexas. Somente bons salários não mais seriam suficientes para manter a motivação dos funcionários. Várias pesquisas sublinharam que o funcionário quer se sentir igualmente útil e importante dentro da organização, entre outros fatores.

Hoje, o reconhecimento e satisfação das necessidades sociais estão em alta e a figura do funcionário se coloca como o principal ativo do capital intelectual das organizações e do departamento de Recursos Humanos. À vista disso, a Gestão de Pessoas foi desenvolvida sobretudo para sua disposição (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2009).

2.2 Importância da Motivação para a Organização

O sucesso das organizações depende muito dos investimentos direcionados a seus funcionários. Assim sendo, faz-se necessário identificar, aproveitar e desenvolver constantemente o capital intelectual destes.

É importante buscar meios de manter os funcionários motivados, à disposição de seus trabalhos, porque isso influencia na qualidade, sucesso e lucratividade da organização. É necessário que o gestor perceba que a motivação organizacional é tão importante quanto o lucro e os interesses da organização.

Fraga (2009) afirma que as teorias sobre motivação, quando aplicadas de maneira eficiente pela organização, influenciam diretamente no comportamento do funcionário, fazendo com que ele se sinta bem ao trabalhar e busque realizar suas metas individuais; em contrapartida, a organização ganha em produção, com a queda de absenteísmo e demais aspectos.

Corroborando com essa ideia, Miranda (2009) destaca que conhecer e valorizar os dons de cada pessoa fomenta os processos de criatividade, competitividade e eficácia. As organizações que lutam contra o senso de alienação, isolamento e desconfiança, inspiram em contrapartida o senso de autoconfiança, satisfação e segurança.

Segundo Bergamini (2008), os líderes devem proporcionar um ambiente de trabalho agradável, motivador, facilitando ao funcionário o desenvolvimento de suas habilidades, pois o ambiente influencia muito na motivação. O autor afirma que a motivação interior impulsiona o indivíduo à utilização de suas habilidades, mas a realização desse desejo pode ser facilitada ou bloqueada pelo modo de funcionamento do ambiente de trabalho.

2.3 Principais Teorias da Motivação

Compreender a motivação humana é um desafio para muitos autores. Atualmente, várias pesquisas e teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol de seus objetivos. Apesar de considerar algumas divergências, Bergamini (2008) acredita que essas teorias se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do comportamento das pessoas,

tendo em vista a natural complexidade que as caracteriza.

Neste sentido, as quatro teorias mais conhecidas sobre motivação são: Teoria da Hierarquia das Necessidades; Teoria X e Y; Teoria dos Dois Fatores e Teoria das Expectativas de Vroom.

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow. Baseada na hierarquia das necessidades humanas, ela é subdividida em primárias e secundárias. Para o autor da teoria, à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento (PEDROSO et al., 2012).

Maslow (1983 apud CHIAVENATO, 2008) organizou as necessidades humanas em níveis hierárquicos por ordem de importância e de influência, dando-lhes a forma piramidal; na qual as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) situam-se na base e as necessidades secundárias (sociais, estima e autorrealização) no topo da pirâmide. Encontram-se na base as necessidades fisiológicas que compõem todas as necessidades humanas relacionadas à preservação e à sobrevivência, tais como: necessidade de alimentação, sono, descanso, abrigo e desejo sexual. Acima vêm as necessidades de segurança, que são: busca de proteção, estabilidade e contra ameaça ou privação, fuga ou perigo. Já as necessidades sociais (amor/relacionamento), que estão no terceiro nível, surgem com o desejo de associação, de participação, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando uma pessoa não consegue satisfazer suas necessidades sociais, ela pode se tornar antagônica e hostil em relação às outras pessoas com quem convive. No próximo nível encontram-se as necessidades de estima, que são as necessidades de aprovação social e respeito, status, prestígio e consideração. A frustração das necessidades de estima tende a produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo e, como consequência, desânimo. No topo da pirâmide aparece a necessidade de realização pessoal - a autorrealização - que é a necessidade que cada pessoa tem de realizar seu próprio potencial de desenvolvimento.

É admissível avaliar o trabalho de Maslow como um grande marco da passagem da fase mecanicista para a fase humanista nas concepções acerca do trabalho humano, abrindo caminho para outras pesquisas e teorias ligadas à psicologia aplicada e à administração (CARVALHO, 2011).

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg, tem por objetivo entender os fatores que ocasionam insatisfação e os fatores responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. Herzberg buscou explicar como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho contribuem para a presença ou ausência da motivação.

Herzberg definiu a divisão de sua teoria em dois fatores: fatores motivadores e os fatores higiênicos.

Os fatores motivadores ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Esses fatores estão sob o controle da pessoa, porquanto se relacionam com os objetivos do funcionário, tanto em relação à sua carreira quanto ao seu cargo atual e às atividades que exerce. Envolvem aspectos psicológicos de reconhecimento, como autoestima, autorrealização, entre outros.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos abrangem o ambiente e as condições dentro das quais os funcionários desempenham seu trabalho. Como estas condições são administradas e decididas pela organização, os fatores higiênicos estão fora de controle dos funcionários. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipos de chefia, condições de trabalho, políticas e diretrizes da organização, relacionamento entre a organização e funcionários, regulamentos internos.

A base da Teoria dos dois fatores encontra-se na premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação; os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Assim, eles reduzem a insatisfação (MAXIMIANO, 2007).

As maiores contribuições da Teoria dos dois Fatores na compreensão da motivação para o trabalho são: a possibilidade de o funcionário ter

maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e a abordagem diferenciada a respeito do papel da remuneração na motivação para o trabalho.

2.3.3 Teoria X e Y de McGregor

McGregor propôs duas visões diferentes do ser humano a partir do ponto de vista dos gestores, denominando-as de: Teoria X e Teoria Y.

A Teoria X tem como cerne a ideia de que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar; encaram o trabalho como “um mal necessário”; evitam responsabilidades; não apreciam mudanças; não tomam iniciativas. Logo, para que os trabalhadores se engajem é necessário utilizar um sistema de controle e punição.

Já a Teoria Y discorre que os funcionários são colaboradores; encaram o trabalho como fonte de satisfação; são criativos; e buscam satisfazer suas necessidades de estima e realização e, portanto, estão dispostos a dirigir e controlar a si próprio, no alcance de objetivos com os quais estão comprometidos.

Portanto, se uma organização adotar as concepções da teoria X, seus funcionários serão desmotivados e terão atitudes e comportamentos preguiçosos. Por outro lado, se optar pela teoria Y, as pessoas vão interagir e vão apresentar características motivadoras (SILVA et al., 2007).

2.3.4 Teoria das Expectativas de Victor Vroom

De acordo com a Teoria das Expectativas, há três forças básicas que influenciam o nível de desempenho: expectativa, instrumentalidade e valência (MIRANDA, 2009).

A expectativa (esforço x desempenho) é a soma entre as expectativas da pessoa e a percepção que essa pessoa tem de si mesma, e da capacidade para atingir seus objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está disposto a realizar numa situação de trabalho. A instrumentalidade (desempenho x recompensa) é a soma das recompensas que a pessoa pode conseguir em troca de seu desempenho. É um fator subjetivo que varia conforme cada pessoa. A valência (valor x recompensa) significa o valor real que a pessoa abona à instrumentalidade percebida.

Isto é, as recompensas que podem ser alcançadas pelo desempenho têm que ter algum valor real, precisam satisfazer as expectativas daqueles as percebem.

Assim, a tendência de as pessoas agirem de determinada maneira depende da intensidade da expectativa que elas têm do resultado e do impacto que estes lhes causam. Ou seja, a pessoa enquanto funcionário se motiva a um esforço maior quando acredita que isso lhe trará resultados positivos e recompensas organizacionais que atendam suas metas pessoais (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2009).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Nesta pesquisa, utiliza-se a abordagem bibliográfica, descritiva e quantitativa, como metodologia, com o aporte de um questionário estruturado. O objetivo principal desta pesquisa é identificar o nível de motivação para o trabalho dos funcionários da área comercial de um Banco privado localizado na cidade de Palmas-TO, através de um questionário estruturado em 15 questões que perscrutam a percepção dos mesmos sobre aspectos relacionados à motivação.

A pesquisa foi realizada no período de 9 a 27 de maio de 2016. O questionário foi aplicado pelas próprias pesquisadoras no ambiente de trabalho dos respondentes, durante o horário de expediente. Dos 11 funcionários que compõem a área comercial do Banco examinado, 10 se prontificaram a responder o questionário.

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário com 15 questões objetivas, voltadas à percepção do cargo, do ambiente organizacional e dos quesitos individuais. Ademais, a escala de Likert foi igualmente utilizada, exigindo-se dos participantes a indicação do grau de concordância com as afirmações do questionário, mediante cinco categorias de respostas; variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. As últimas duas perguntas, por fim, concentraram-se nos quesitos que influenciavam na falta de motivação e na permanência na organização.

Para facilitar a análise, os dados coletados foram distribuídos em gráficos e divididos em dois subitens: características dos respondentes e

questões relacionadas à motivação. Na sequência, apresentar-se-á a interpretação e a discussão dos resultados da pesquisa, com o aporte da fundamentação teórica estudada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características dos Respondentes

Dos 10 funcionários que atuam na área comercial de um banco privado na cidade de Palmas – TO, 7 são do sexo feminino e 3 do sexo masculino. A faixa etária dos funcionários, em sua maioria, distribui-se entre 31 e 35 anos (40%) ou entre 18 e 25 anos (20%), conforme apresenta o Gráfico 1. Esses dados corroboram com o resultado da Pesquisa de Emprego Bancário, desenvolvida em 2011 pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) e pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf), que aponta uma preferência dos bancos por jovens no quadro de funcionários.

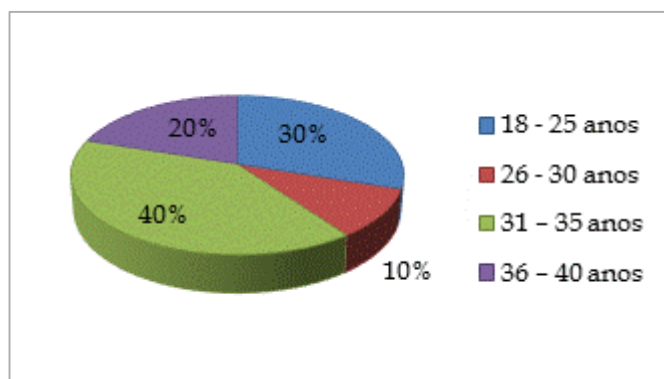


Gráfico 1. Faixa etária analisada.

Em relação ao grau de escolaridade, nota-se no Gráfico 2 que 40% dos funcionários possuem especialização completa, 40% estão cursando o ensino superior e 20% possuem ensino superior completo. Ressalta-se que as instituições bancárias não contratam para a área de negócios profissionais aqueles que não tenham, no mínimo, iniciado o ensino superior.

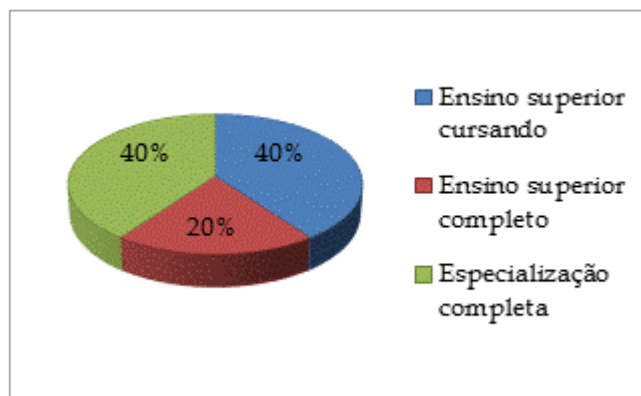


Gráfico 2. Grau de escolaridade

Em relação ao tempo que os funcionários da área comercial trabalham no banco, 50% trabalham entre 4 e 6 anos, 30% entre 7 e 10 anos e 20% trabalham há mais de 10 anos na instituição, conforme apontado no Gráfico 3.

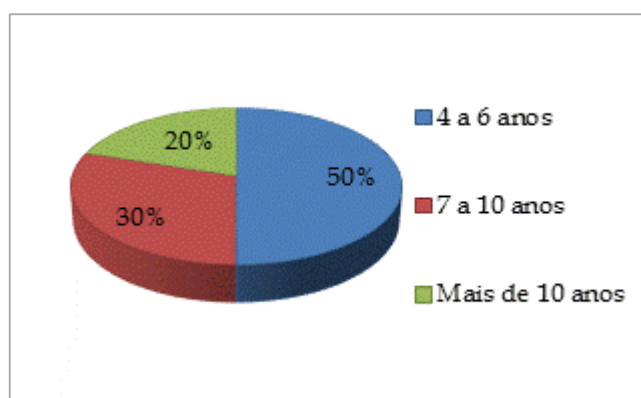


Gráfico 3. Tempo de empresa

4.2 Questões Relacionadas à Motivação

É fundamental encontrar sentido no trabalho, sentir satisfação e orgulho pelo ofício e pelos resultados, buscando fazer mais e melhor. É o chamado engajamento, que surge quando a pessoa realmente se motiva e se realiza no que faz (CARVALHO, 2011). Sobre esse quesito, observa-se no Gráfico 4 em que 50% dos funcionários consultados concordam totalmente, 30% concordam parcialmente e 20% discordam, em parte, que gostam do trabalho que realizam.

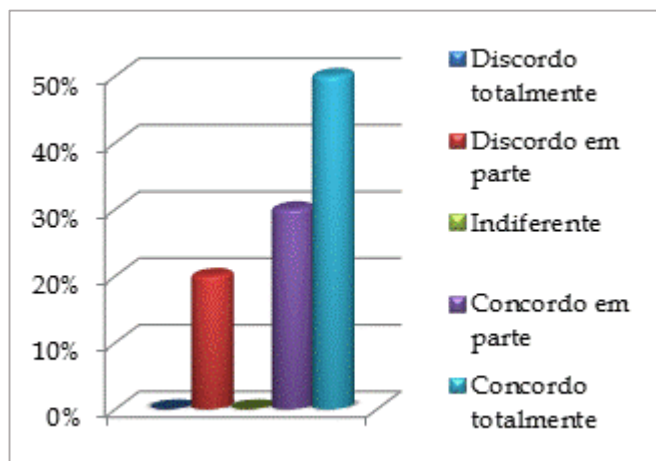


Gráfico 4. Gosto do trabalho que realizo

Para um funcionário se motivar, inicialmente, ele precisa gostar da organização onde atua e, para isso, uma boa relação com o chefe imediato é essencial (ARAÚJO, 2009). Quanto a isso, de acordo com o Gráfico 5, nota-se que 50% dos funcionários respondentes concordam totalmente com a questão de bom relacionamento com a chefia, 20% concordam em parte, 20% são indiferentes e 10% discordam em parte. Ainda que a maioria dos funcionários tenham respondido de forma positiva, é importante trabalhar com aqueles que responderam as opções negativas; porque a motivação nas organizações abrange o bom relacionamento entre os líderes e seus seguidores, fazendo com que os objetivos individuais e os organizacionais venham convergir (CARVALHO, 2011).

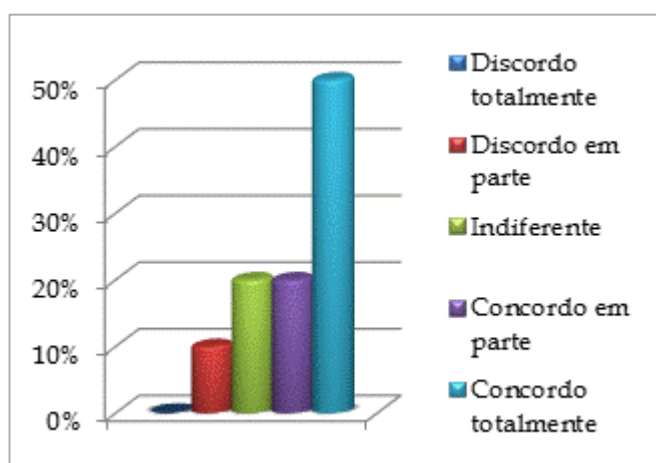


Gráfico 5. Relaciono-me bem com minha chefia

Para que os colaboradores possam desenvolver suas capacidades e expor suas ideias,

as organizações precisam conceder-lhes autonomia. De acordo com Chiavenato (2008), as pessoas são dotadas de aptidões para a produtividade, mas que podem permanecer inativas se os contextos em que vivem e trabalham lhes são restritivos e hostis, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades; afetando, assim, de maneira negativa no desempenho e na motivação. Conforme o Gráfico 6, percebe-se que nem todos compartilham da mesma autonomia, visto que metade dos funcionários da área comercial responderam concordar em parte sobre a autonomia na execução das tarefas, enquanto 30% são indiferentes a essa questão, 10% discordam em parte e 10% concordam totalmente.

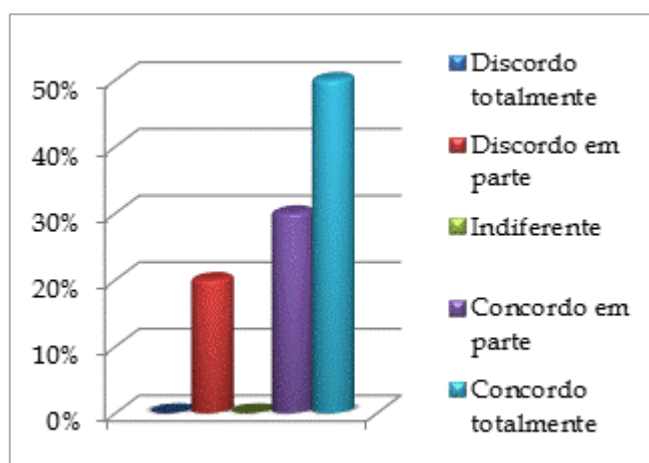


Gráfico 6. Posso autonomia na execução das minhas tarefas.

Um fator que favorece o bom andamento do ambiente organizacional é a participação de todos no processo da tomada de decisão.

A respeito disso Carvalho (2011) afirma que quando a opinião e as ideias dos colaboradores são levadas em conta, a organização e os funcionários tendem a crescer juntos, possibilitando que estes últimos encontrem a satisfação e a autorrealização.

O Gráfico 7 aponta que 40% dos funcionários da área comercial concordam totalmente que suas opiniões são consideradas pela empresa, 30% concordam em parte, 20% são indiferentes e 10% discordam em parte. Esse é um ponto importante na investigação proposta e chama a atenção para o fato de que a empresa pesquisada precisa buscar soluções para que seus

funcionários possam ter um espaço maior para expor suas opiniões e contribuir efetivamente com o desenvolvimento da área na qual trabalham, porquanto a diversidade de pensamentos contribui para o enriquecimento da empresa na busca de recursos e inovações.

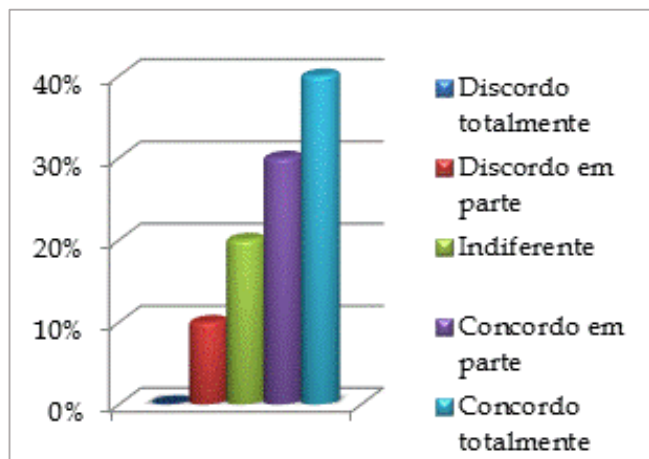


Gráfico 7. Minhas opiniões são consideradas

Na seara dos estudos sobre a motivação no ambiente de trabalho, um dos aspectos críticos é o excesso de tarefas, porque leva a uma saturação psicológica e física, podendo gerar vários problemas de saúde, além de faltas, atrasos constantes, lentidão no processamento do raciocínio e dos afazeres diários. Quanto a isso, de acordo com o Gráfico 8, 70% dos funcionários da área comercial (uma quantia bem significativa) afirmaram que concordam totalmente que possuem excessos nas tarefas, seguidos de uma margem de 30% dos que concordam em parte. Nesses casos, quando a sobrecarga é comprovada, é importante propiciar ao funcionário um tempo adequado de lazer e reorganizar e dividir novamente as tarefas.

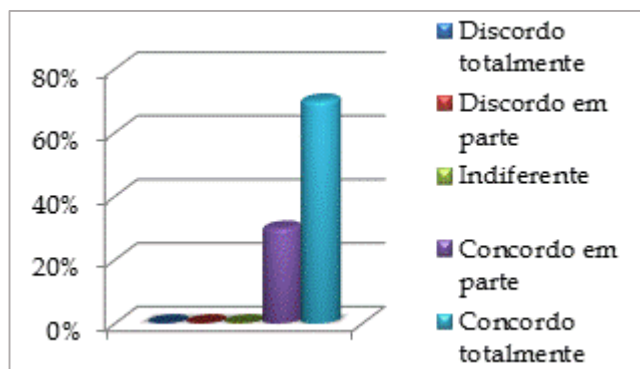


Gráfico 8. Tenho excesso de tarefas

Conforme o Gráfico 9, percebe-se que os servidores investigados estão de acordo com o horário de trabalho, pois 100% dos funcionários da área comercial responderam que concordam totalmente com a afirmativa que o horário de trabalho é adequado. Vale aqui ressaltar que os funcionários cumprem uma jornada de 40h semanais; o sistema do banco não permite que horas extras sejam feitas sem a autorização do gerente geral e os funcionários não trabalham nos finais de semana.

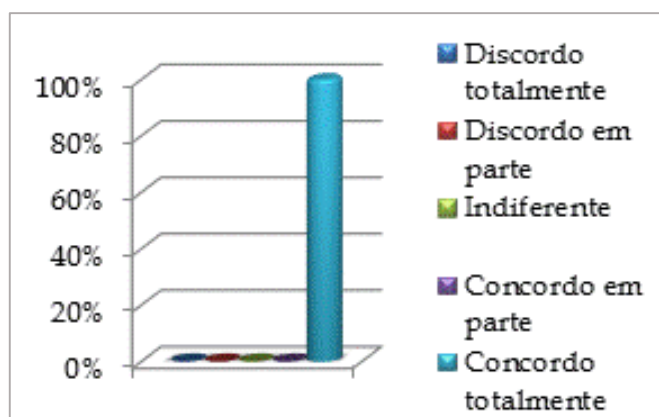


Gráfico 9. O horário de trabalho é adequado

No cenário da pesquisa, é válido destacar que como um dos fatores primordiais para a motivação, o reconhecimento das conquistas por parte dos superiores é altamente positivo, pois ajuda a fortalecer a autoestima dos funcionários, fazendo com que os mesmos se sintam úteis e importantes para o sucesso organizacional.

Ao concordar com essa afirmação, Carvalho (2011) ressalta que funcionários que se sentem respeitados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem, tornam-se parceiros de negócio, fazendo muito além das suas obrigações e se preocupando com o andamento da empresa.

Nesse sentido, percebe-se no Gráfico 10 que 50% dos funcionários da área comercial concordam totalmente que seu trabalho é reconhecido pela chefia, 20% concordam em parte, 20% são indiferentes e apenas 10% discordam em parte.

Além dos aspectos supracitados, o ambiente de trabalho também é um fator importante para que os funcionários se sintam motivados e satisfeitos com o trabalho que executam; um ambiente propício à criatividade e à inovação, onde as habilidades dos funcionários são

levadas em consideração, é de suma importância (PEDROSO et al., 2012). O autor afirma que um ótimo ambiente de trabalho mantém os talentos na organização, e, atualmente, as pessoas com boas habilidades representam o diferencial dos serviços.

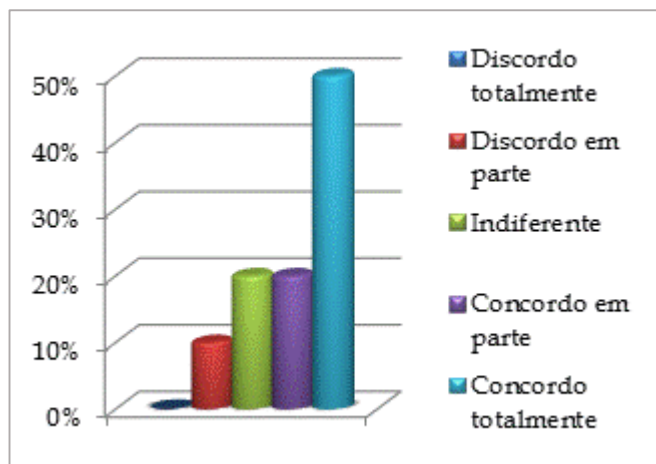


Gráfico 10. Meu trabalho é reconhecido pela minha chefia

Nota-se no Gráfico 11 que 60% dos funcionários da área comercial concordam totalmente e os outros 40% concordam em parte que o ambiente de trabalho onde atuam é apropriado.

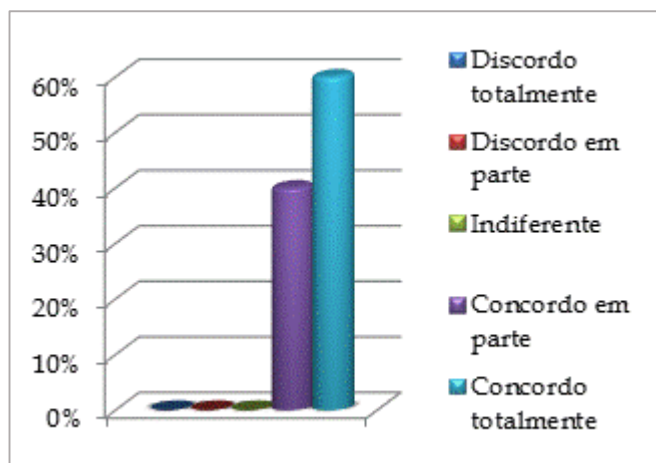


Gráfico 11. Meu ambiente de trabalho é apropriado

A comunicação tem grande impacto no ambiente organizacional e, sendo bem utilizada, pode tornar tanto o ambiente de trabalho quanto o relacionamento entre as pessoas ainda melhores e mais produtivos. Assim, a comunicação pode influenciar na motivação dos funcionários. A partir do Gráfico 12, nota-se que 50% dos funcionários da

área comercial concordam totalmente que há um bom fluxo de informações, por outro lado 40% ficaram indiferentes e 10% discordam em parte. Destaca-se que a comunicação é uma questão que merece atenção por parte do Banco, visto que alguns funcionários da área comercial demonstraram insatisfação com o fluxo de informações.

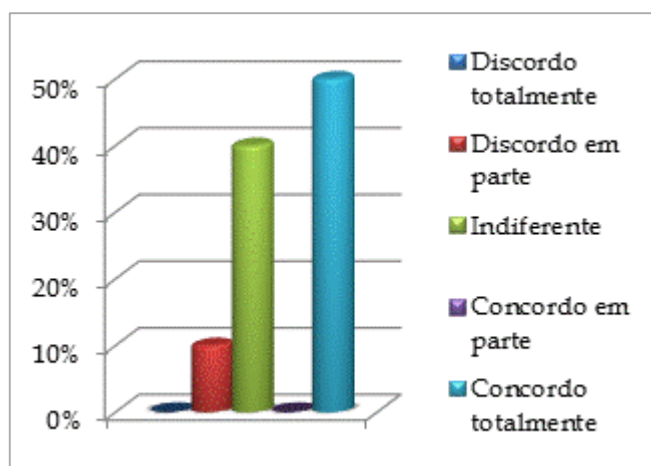


Gráfico 12. Há um bom fluxo de informações (comunicação)

Um bom relacionamento interpessoal pode levar à motivação ou à desmotivação dos funcionários. Esse fator influencia na produtividade e pode afetar os resultados, estando diretamente ligado ao desempenho dos funcionários que agregam valor a instituição (CHIAVENATO, 2008). O Gráfico 13 aponta que 80% dos funcionários da área comercial concordam totalmente que o relacionamento entre os funcionários é bom, 10% concordam em parte e 10% discordam em parte.

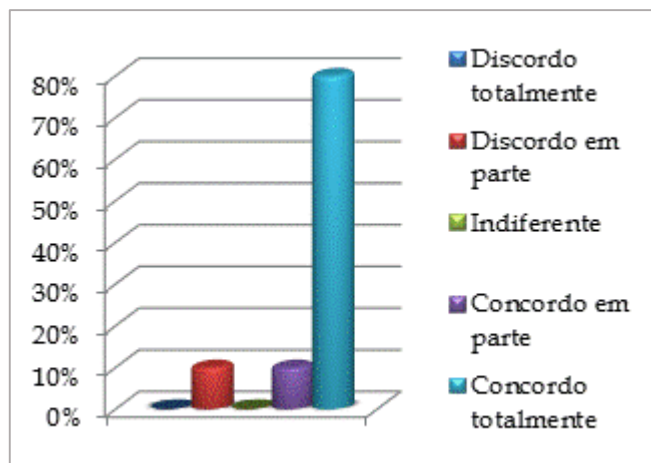


Gráfico 13. Há um bom relacionamento interpessoal

Segundo Maximiano (2007), o salário é um dos maiores motivadores dos funcionários, sendo que quanto mais satisfeito o colaborador estiver com seu salário, menor será a disposição para reclamar de sua relação com a empresa. Além disso, se a política salarial for elaborada de uma forma correta, é um sinal de que a empresa realmente trata de forma justa seus funcionários. No Gráfico 14, observa-se que 50% dos colaboradores concordam totalmente com a afirmativa de que o salário é compatível com as atividades executadas, 10% concordam em parte, 30% são indiferentes e ainda 10% discordam totalmente.

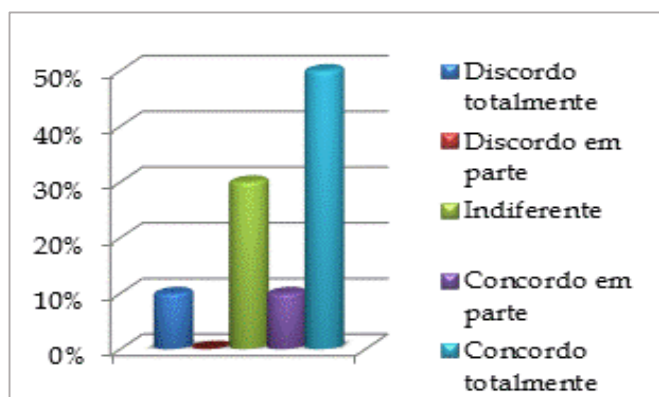


Gráfico 14. Meu salário é compatível com minhas atividades

Atualmente, o conhecimento tornou-se a moeda mais valiosa do mercado, assim, segundo Chiavenato (2008), para o sucesso organizacional estável e sustentável é imprescindível treinar e desenvolver os funcionários. O treinamento e a capacitação são satisfatórios para a empresa e para o funcionário, pois ambos saem ganhando com o conhecimento adquirido.

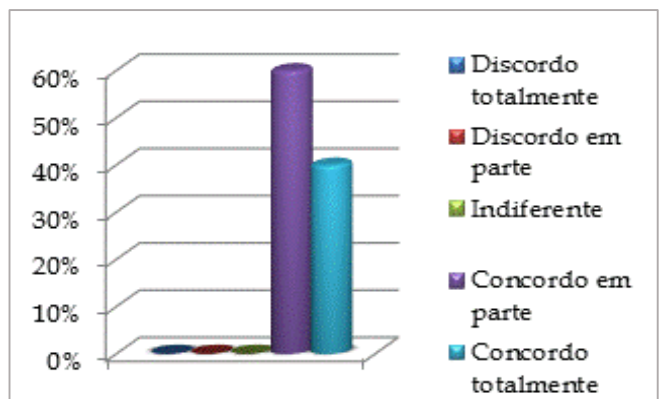


Gráfico 15. Os treinamentos oferecidos são oportunos

Quando questionados se o Banco oferece treinamentos oportunos para os funcionários da área comercial, percebe-se que 40% dos respondentes concordam totalmente e 60% concordam em parte que os treinamentos condizem com suas funções, conforme Gráfico 15.

A motivação é de grande importância, tanto para os funcionários quanto para a empresa; porque o funcionário ganha quando tem mais atenção da empresa, e a empresa ganha quando o funcionário é mais dedicado e responsável (BUENO, 2002). A respeito de se sentir motivado pela empresa, nota-se 40% concordam em parte, 30% concordam totalmente, 20% são indiferentes e 10% discordam em parte, conforme Gráfico 16.

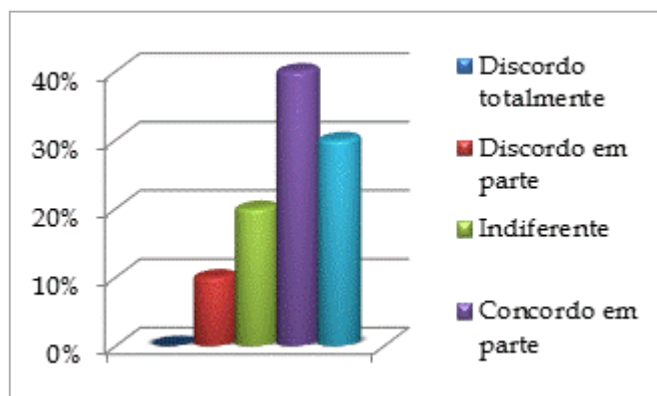


Gráfico 16. Sinto-me motivado pelo órgão

Observa-se no Gráfico 17 que 30% dos funcionários da área comercial disseram que não possuem problemas com a motivação no trabalho. Todavia, entre os fatores que afetam a motivação foram apontados: o desestímulo em relação ao trabalho (30%), seguido da falta de funcionários e do acúmulo de serviços (20%) e de problemas pessoais (20%).

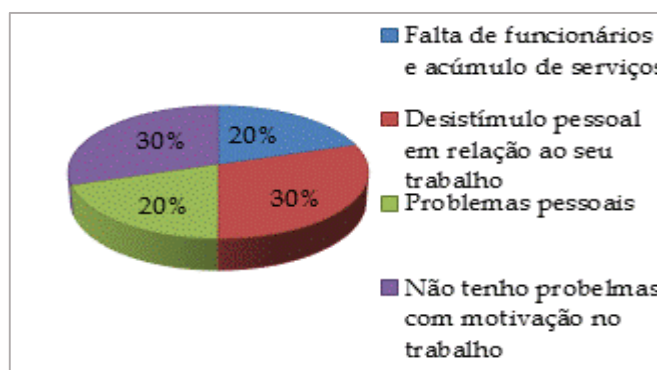


Gráfico 17. A falta de motivação está ligada a:

Nota-se no Gráfico 18 que, com relação às razões que determinam a permanência dos funcionários da área comercial na empresa, foram citados, pelos respondentes, o salário justo (50%), a responsabilidade familiar (30%) e os benefícios que a empresa oferece (20%).

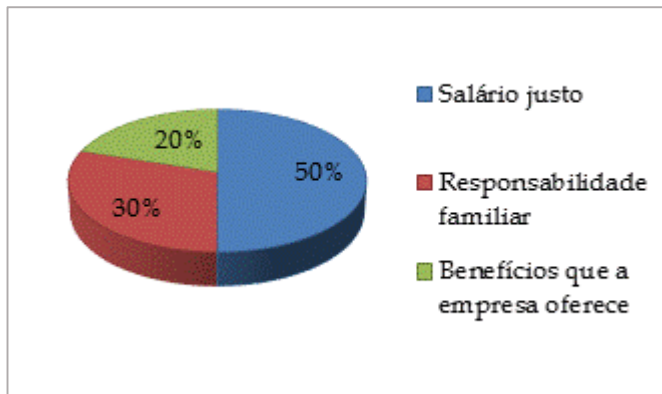


Gráfico 18. Razão que determina permanência na empresa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa, notou-se que é fundamental, para o sucesso de qualquer organização, possuir funcionários estimulados a alcançarem metas, para que os resultados esperados e planejados sejam superados com disposição e satisfação.

Analisar a motivação permite às organizações identificar as percepções de seus funcionários sobre diferentes aspectos que influenciam no seu bem-estar no trabalho, permitindo aperfeiçoar a qualidade do ambiente de trabalho, identificar oportunidades de melhoria da qualidade de produtos e serviços, da responsabilidade dos funcionários, da produtividade e, por conseguinte, aumentar a rentabilidade das organizações. É necessário que se destine maior atenção os sinais de desinteresse, como falta de entusiasmo para com a organização ou de anseios relativos à carreira, e, com isso, decidir como reverter esse processo e reacender a motivação, antes que a desmotivação eive, por completo, a empresa.

Percebeu-se, através dos resultados obtidos com a pesquisa, que os funcionários da área comercial do Banco pesquisado apresentam um nível de motivação satisfatório, destacando-se pontos positivos como: os funcionários gostam do

trabalho; o horário de trabalho é adequado; possuem um ambiente de trabalho propício; possuem um bom relacionamento interpessoal; consideram os treinamentos oportunos; e sentem-se motivados pela empresa na qual trabalham.

Além disso, os resultados permitiram a identificação das variáveis que requerem ações de melhoria, como: relacionamento com a chefia; a falta de autonomia apontada; o excesso de tarefas; a falta de reconhecimento da chefia e a compatibilidade do salário com as tarefas desempenhadas.

A maioria dos funcionários da área comercial disseram não possuir problemas com a motivação no trabalho (30%) mas, entre os fatores que afetam a motivação foram apontados: o desestímulo em relação ao trabalho (30%), seguido da falta de funcionários e acúmulo de serviços (20%), assim como problemas pessoais (20%). Os mesmos citaram como razões determinantes para permanência na empresa: o salário justo (50%), a responsabilidade familiar (30%) e os benefícios que a empresa oferece (20%).

Diante desta situação, sugere-se como possíveis melhorias: possibilitar que os funcionários apliquem seus conhecimentos e habilidades, estimulando o crescimento e o desempenho de tarefas mais desafiadoras; delegação de tarefas que possibilitem maior autonomia nas decisões; reorganização das tarefas no setor; melhoria das recompensas financeiras e da relação da chefia com o funcionário através de reuniões, treinamentos, etc. Além disso, a instituição deve tratar a motivação como um processo contínuo, considerando as diferentes necessidades dos funcionários, que mudam com o decorrer do tempo.

6. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís César G. de. Garcia, Adriana Almeida. *Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BUENO, Marcos. *As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC. Ano IV. Nº 06, 1º Semestre. 2002.

- CARVALHO, Simone Maria. Como a motivação influencia na produtividade: um estudo de caso na Indústria de Cimento Nassau / Fronteiras - PI. 2011. Monografia (Bacharelado em Administração) - Graduação em Administração, UFPI, Picos.
- CHIAVENATO, I. (1999). Gestão de Pessoas: O Novo Papel de Recursos Humanos. Rio Janeiro: Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CONTRAF. Pesquisa de emprego bancário. Ano 3 - nº 8 - Fevereiro de 2011.
- FRAGA, Leandro Duarte. Motivação nas Organizações. 2009.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. 2ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- MIRANDA, Cely. O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - MBA em Gestão de Recursos Humanos, ESAB, Vila Velha - ES.
- PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira; França, Natany S.; Oliveira, Simony S.; Osawa, Jose Luis T. Importância da Motivação dentro das Organizações. Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, Ano 1, Nº 1, art. 5, p 60-76, out 2012.
- SILVA, Andreia; WOLF, Letícia; COSTA, Maria Cristina; COSTA, Susana; MAGRO, Tatiana. Motivação no Trabalho. 2007.
- VASCONCELOS, Maria Alice; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. A motivação dos funcionários como fator importante para o sucesso de uma instituição particular de ensino. Digital FAPAM, Pará de Minas, v.1, n.1, 201-230, out. 2009.