

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GIOVANI LAZZAROTTO

DIAGNÓTICO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS EM AGÊNCIAS DA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Bento Gonçalves

2014

GIOVANI LAZZAROTTO

DIAGNÓTICO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS EM AGÊNCIAS DA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS, como
requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Ms. João Batista Zanluchi

Bento Gonçalves

2014

Bento Gonçalves, .. dede 2014.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno(a) Giovani Lazzarotto encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de MBA em Gestão Empresarial

Prof. Ms. João Batista Zanluchi
Professor(a) Orientador(a)

RESUMO

A Caixa Econômica Federal, instituição financeira pública, possui em seu quadro de colaboradores aproximadamente 100 mil funcionários que são peças chave na construção e manutenção dos objetivos empresariais da instituição. Dentro deste aspecto, a motivação destes colaboradores influencia diretamente no seu desempenho dentro da instituição. Por isso, foi dada a oportunidade de diagnosticar as questões motivacionais que agem sobre estas pessoas. O objetivo era analisar como os funcionários que não possuem função de gratificada e aqueles que possuem função gratificada de caixa executivo avaliam a atuação da organização e dos seus gestores na questão motivacional da equipe. Para tanto foi realizada pesquisa quantitativa para monitorar os níveis motivacionais no grupo analisado. Do questionário aplicado foi levantada principalmente a questão da falta de reconhecimento e valorização do empregado pelo seu gestor. Por fim foi demonstrada a necessidade de aprimoramento dos superiores no trato da questão motivacional com a equipe, necessidade de treiná-los para efetuar uma abordagem motivacional consistente.

Palavras-Chave: Motivação. Diagnóstico. Reconhecimento. Empresa pública. Instituição bancária.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero Sexual	24
Tabela 2: Faixa Etária	25
Tabela 3: Estado Civil	25
Tabela 4: Escolaridade	26
Tabela 5: Tempo de trabalho empresa	27
Tabela 6: Pergunta 1 - Estou satisfeito com minha carreira dentro do banco?	27
Tabela 7: Pergunta 2 - Eu me sinto motivado para o trabalho na empresa? ..	28
Tabela 8: Pergunta 3 - Sinto-me reconhecido e valorizado pelo meu trabalho?	29
Tabela 9: Pergunta 4 - Realizo esforços com o objetivo de me destacar na minha função atual?	29
Tabela 10: Pergunta 5 - Sinto que poderia desempenhar melhor o meu trabalho?	30
Tabela 11: Pergunta 6 - As políticas de remuneração e incentivos estão explícitas?.....	30
Tabela 12: Pergunta 7 - Estou satisfeito com a remuneração e benefícios recebidos?	31
Tabela 13: Pergunta 8 - A empresa oferece benefícios para que eu me sinta motivado?	31
Tabela 14: Pergunta 9 - Me sinto motivado para desempenhar a minha função atual?	32
Tabela 15: Pergunta 10 - Sinto que poderia desempenhar uma função superior a atual?	33
Tabela 16: Pergunta 11 - Os processos de seleção e promoção são realizados de forma transparente e prezam pela meritocracia?	33
Tabela 17: Pergunta 12 - Sinto que minha capacidade de trabalho é utilizada de forma adequada pelo gestor da unidade?	34
Tabela 18: Pergunta 13 - Meu gestor imediato realiza feedback comigo regularmente?	34
Tabela 19: Pergunta 14 - Eu me sinto reconhecido e valorizado pelo gestor	

da unidade?	35
Tabela 20: Pergunta 15 - Acredito que meu gestor imediato conduz o trabalho e a gestão da equipe de uma forma que eu me sinta mais motivado?	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	9
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 RECURSOS HUMANOS.....	11
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	12
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	20
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	20
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	20
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	21
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	22
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	23
4.1 A EMPRESA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	23
4.2 DADOS DEMOGRÁFICOS DO PÚBLICO PESQUISADO.....	24
4.3 DADOS RETORNADOS DO GRUPO PESQUISADO.....	27
4.4 CONCLUSOES SOBRE OS RESULTADOS E MELHORIAS.....	36
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	45

1 INTRODUÇÃO

A motivação dentro do ambiente de trabalho reflete diretamente na produtividade e qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores. Como lidar com as emoções e expectativas do trabalhador se torna um grande desafio aos gestores dentro das organizações. Cada trabalhador reage diferentemente ao cotidiano corporativo; as decisões empresariais e pessoais assumem papel relevante no seu desempenho, e suas conquistas e frustrações refletem diretamente no seu papel dentro da empresa.

Diante disso, se levanta o diferencial de estabilidade do serviço público como problemática à organização e motivação destes trabalhadores. Isto porque, no momento que o cidadão adentra no serviço público, através de concurso, ele já está conquistando um objetivo de vida: estabilidade empregatícia. Como, diante deste cenário, motivar um empregado público para atingir resultados e produtividades da iniciativa privada dentro de uma organização pública.

Este cenário se desenha dentro do objeto de estudo deste trabalho que é a Caixa Econômica Federal. Instituição bancária com capital social totalmente público com mais de 150 anos de história que atua no setor financeiro como banco de varejo e possui em seu quadro aproximadamente 100 mil colaboradores.

Em seu quadro de funcionários a empresa possui diversos níveis de colaboradores, sendo que a base destes colaboradores - aqui definida pelos empregados que adentram por concurso público sob cargo de Técnico Bancário e que não estão investidos em cargo de comissionamento (funções gratificadas ou de confiança) – formam uma parcela significativa da força de trabalho dentro da empresa.

Como explicita João de castro e Silva (1986), embora o banco oficial busque, paralelamente ao lucro financeiro, resultados sociais, não o credencia a atuar de forma ineficaz e com desperdícios.

E este contexto dentro da empresa pública se torna um desafio complexo a motivação do empregado, uma vez que a força de trabalho está numa faixa de pessoas que, por ventura, estão satisfeitas com a posição ocupada (remuneração, atividade desempenhada, local de trabalho, etc.) e não podem, pela especificidade

da carreira pública, serem demitidas ou perderam suas vantagens e benefícios, mesmo em caso de baixa produtividade ou retorno de resultados.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A motivação do empregado público, voltando sua atuação à obtenção de metas e resultados, é um desafio muito grande ao gestor da empresa. Diante das variáveis e situações peculiares da função pública, o gestor tem que lidar de forma distinta da iniciativa privada para extrair o máximo de desempenho do seu subordinado.

No momento que o gestor público não tem em mãos um dos principais instrumentos de controle e planejamento da mão-de-obra, que é a possibilidade de demitir e admitir o empregado, ele tem que usufruir de outras estratégias para motivação de seus subordinados no alcance de resultados.

Como explanam Cavalcante e Jorge Neto (2002), muito embora haja divergência doutrinária e jurisprudencial acerca do tema, existe entendimento dominante de que o empregado público só pode assumir cargo efetivo através de concurso público e sua dispensa há de ser motivada, seja em curso de um processo administrativo ou judicial.

Neste âmbito, importante destacar o posicionamento da instituição estudada, qual seja a Caixa Econômica Federal é a maior instituição bancária pública da América Latina e principal instrumento de atuação do Governo Federal em questões essenciais como habitação, saneamento e distribuição de benefícios e renda. Está passando por um processo de expansão que visa estar entre os 3 maiores bancos do Brasil até 2022, dentro do seu planejamento estratégico¹. E este processo de expansão exige que seus colaboradores obtenham resultados compatíveis com tamanho desafio.

João de castro e Silva (1985) complementa dizendo que o Banco Oficial mesmo que limitado em sua área de atuação e adstrito a uma linha operacional que tem por ênfase o desenvolvimento e o bem estar social, deve ser capaz de

¹ CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Governança corporativa**. Disponível em <<http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/>>. Acesso em: 17 set 2014.

apresentar resultados satisfatórios, competindo em um mercado que os bancos privados atuam livremente.

Dentro deste aspecto, muito embora a empresa seja o principal instrumento de políticas e inclusões sociais, a disputa de mercado com os demais bancos, especialmente os privados, exige que o colaborador tenha rendimento e produtividade, no mínimo, equivalentes aos da concorrência.

Com base no contexto exposto, este trabalho pretende **diagnosticar quais os aspectos que mais influenciam na motivação do empregado, especialmente, o Técnico Bancário, que podem comprometer seu desempenho e rentabilidade no exercício de suas atividades?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os principais fatores que podem influenciar no comprometimento motivacional que o empregado tem dentro da Caixa Econômica Federal, especialmente o Técnico Bancário, diagnosticando as situações e comportamentos organizacionais que influenciam na motivação do empregado

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar os fatores de motivação dos funcionários
- Levantar os fatores de desmotivação dos funcionários
- Propor sugestões de melhoria para a empresa

1.3 JUSTIFICATIVA

Em períodos de eleições governamentais, como este ano de 2014, levanta-se frequentemente a questão da eficiência da gestão pública e gastos governamentais, ainda mais quando se discute o baixo desempenho da economia nacional. E neste contexto, ao abordar a questão de produtividade e desempenho do empregado público, está-se indo ao encontro deste tão discutido tema, que é tornar a máquina pública mais eficaz.

Maior instituição bancária pública da América Latina e principal instrumento de atuação do Governo Federal a Caixa Econômica Federal está passando por um processo de expansão e consolidação de seus negócios. Este agressivo posicionamento estratégico, somado ao baixo crescimento da economia, fazem da eficiência da força de trabalho uma das principais estratégias empresariais para crescimento num mercado tão competitivo.

Tornar a força de trabalho mais eficiente passa, entre outros objetos, em ter profissionais motivados. Mas, neste ponto, como afirma Lopes (1979) o administrador torna-se mais eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes de seu comportamento (seu próprio e o de outros).

Nesta esteira, este estudo é viável, pois o pesquisador espera diagnosticar os principais pontos motivacionais do empregado à luz da doutrina, e através da pesquisa empírica determinar os principais fatores que influenciam na motivação do empregado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas e discutidas as teorias relacionadas à motivação humana no trabalho, seus principais pensadores e correntes, e sua influência dentro do estudo proposto.

Será abordada a importância de ter pessoas motivadas dentro das instituições, detalhando os tipos de motivações e seus ciclos motivacionais.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (1999) expõe que toda a organização é basicamente constituída por pessoas, e que a moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e também, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais. O pensamento de tratar as pessoas como mero meio de produção ou objetos deve ser rompido, pois não são máquinas ou equipamentos de trabalho.

Completando, Chiavenato (1999) fala que existe a tendência de fazer com que todas as pessoas sejam administradores de suas tarefas, e não apenas executores das mesmas. Além de executar as tarefas, cada um deve ser o elemento de solução e diagnósticos de problemas, como forma de melhoria contínua da organização.

A tarefa de gerir recursos humanos, porém, é árdua e complexa tendo em vista a natureza individual de cada um. Isto quer dizer que cada pessoa tem uma forma de agir de entender o mundo e suas variantes. A personalidade de cada pessoa é diferente, a variação de suas habilidades, conhecimento, motivações, etc. reagem a estímulos dos mais diversos de distinta.

Neste aspecto, ainda, Chiavenato (1999) afirma que o comportamento humano é influenciado por dois conjuntos de fatores: os fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos) e os

fatores internos (como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação).

Muito embora, a compreensão do comportamento humano é soma do conjunto destes fatores mencionados, importante frisar que o objeto de estudo deste trabalho se restringe a um destes relevantes fatores: a motivação.

A motivação consiste em elemento importante na explicação do comportamento humano. “Para entender o comportamento das pessoas é necessário conhecer sua motivação” (Chiavenato, 1999).

Como afirma Lopes (1979) a variável motivação não pode ser vista, medida ou tocada: somente pode ser definida por meio do comportamento. Em outras palavras, complementa o autor, somente podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação de seu comportamento.

Assim, o objetivo deste trabalho de diagnosticar os fatores que influenciam na motivação dentro do ambiente de trabalho, nada mais é que observar o comportamento e reação do ser humano inserido no ambiente corporativo.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Num primeiro momento, para embasar a análise da situação causal e dar apoio à pesquisa, necessita-se apresentar e delimitar o conceito de motivação dentro do ambiente de trabalho. Para isto, se faz necessário a exposição das principais teorias motivacionais presentes na literatura acadêmica.

A primeira teoria, conforme Silva e Rodrigues (2007), foi apresentada por Maslow que delimitava em cinco níveis as necessidades humanas. A hierarquia dos níveis foi concebida por Maslow, conforme Chiavenato (1999), pois ele defendia que o homem expandia suas necessidades no decorrer de sua vida.

Como explica Bergamini (1982):

A idéia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento

humano na sua variedade, não só relacionando esses motivos a um único indivíduo, como também estudando-os em pessoas diferentes. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objetivo está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento².

A teoria de Maslow pode ser representada pela pirâmide abaixo³.



Na base da pirâmide apresentam-se as necessidades fisiológicas. São as necessidades mais básicas que o ser humano necessita satisfazer, como, por exemplo, alimentação, repouso, abrigo, etc. Referem-se a sobrevivência do indivíduo.

No segundo nível temos as necessidades de segurança. É a necessidade que o ser humano tem em garantir sua segurança, seja em termos de proteção sua e de sua família, ou até mesmo a da estabilidade de emprego.

² BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. Pg. 117

³ MASLOW, Abraham. Disponível em: <<http://motivaeinova.blogspot.com.br/2012/02/piramide-de-maslow>> **Pirâmide – Hierarquia das necessidades** - entenda-hierarquia.html.>. Acesso em: 17 set 2014.

Estas duas primeiras necessidades, segundo Maslow, replicado por Chiavenato (1999), “são as primárias na vida do homem. Na medida em que for satisfazendo suas necessidades básicas, o indivíduo vai em busca das mais elevadas”. No entanto, quando necessidades não estão preenchidas, o indivíduo sente-se inseguro.

No terceiro nível da pirâmide temos as necessidades sociais, que são aquelas referentes ao padrão humano de viver em sociedade, exemplificadas como ser aceito em grupos sociais, cultivar amizades, etc.

Como afirma Lopes (1979), este nível refere-se ao sentimento de associação com outras pessoas e grupos. Nasce da natureza gregária do homem.

A necessidade de estima, representada no quarto nível, diz respeito à reputação, o reconhecimento e autoconfiança do indivíduo, com destaca Lopes:

Estima: Diz respeito à necessidade de estimar-se a si próprio, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimar por outras pessoas. Exemplos de necessidade deste nível são: prestígio, poder, autoconfiança, completação e status⁴.

Por último, no topo da pirâmide apresenta-se a necessidade de auto realização, que refere-se à utilização de todo o potencial ou talentos individuais. Segundo Silva (2001), são as necessidades que a pessoa tem de realizar com seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente como ser humano.

Trata-se, como destaca Lopes (1979), do pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

A teoria de Maslow, nos leva, resumidamente, as seguintes conclusões, segundo Chiavenato (1999):

O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas e partir de uma certa idade ele aprende novos padrões de necessidades; surgem as necessidades de segurança que juntamente com as fisiológicas são a base de conservação do indivíduo; a partir do controle das necessidades

⁴ LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. Pg. 35

fisiológicas e de segurança o indivíduo procura conquistar as necessidades secundárias (sócias, de estima e auto realização); mesmo que o indivíduo esteja ativando necessidades mais elevadas, no momento que uma necessidade mais básica deixa de ser atendida, seus esforços vão retornar para a conquista de suas necessidades primordiais (fisiológicas e de segurança)⁵.

Em contraponto a teoria de Maslow, Herzberg (Silva e Rodrigues, 2007) fundamentou sua teoria em duas classes distintas de fatores que influenciam no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, a qual denominou fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Bergamini (1982) destaca trecho do estudo de Herzberg:

Resumindo, os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. 'não gosto de ser tratado dessa maneira; não quero sofrer privações por causa de um baixa salário, relações interpessoais más causam aborrecimento'. Em outras palavras desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Os fatores motivadores por outro lado tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade de se tornar mais competente⁶.

Os fatores motivacionais tem relação estreita com o cargo exercido pela pessoa e sua natureza. Fazem parte, conforme Chiavenato (1999), do desempenho do cargo, e estão sob o controle do indivíduo e relacionam-se com o conhecimento adquirido e utilizado, o crescimento e reconhecimento individual. As tarefas que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador tendem a produzir efeitos motivacionais positivos de satisfação e produtividade em níveis de excelência.

Como afirma Lopes (1979), os fatores motivadores afetam a motivação numa direção positiva porque a substância de uma tarefa é o que estimula metas de crescimento, isto é, uma tarefa potencialmente criativa e indispensável ao fomento da inovação.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999. Pg. 92.

⁶ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. Pg. 124

Já os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam o empregado. Segundo Chiavenato (1999), as condições físicas e ambientais do trabalho, a remuneração, a política da empresa, os benefícios, a supervisão hierárquica, são exemplos de fatores higiênicos. No entanto, segundo a teoria estes fatores quando controlados e em níveis de excelência não provocam uma maior motivação. No entanto, quando precários provocam a desmotivação dos colaboradores, pois influenciam diretamente o comportamento negativo do indivíduo.

Os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, como destaca Bergamini (1982), sua presença somente garante que a insatisfação das pessoas com o trabalho se mantenha em grau mínimo.

McGregor, segundo Silva e Rodrigues (2007), com as suas teorias X e Y, fez uma correlação entre os conceitos básicos de motivação anteriores com as relações humanas de trabalho. Seu enfoque deu-se na percepção que os administradores possuem sobre o comportamento humano, tomando-se por base da teoria de Maslow.

Como afirma Bergamini (1982), McGregor estava preocupado em descobrir como o fenômeno motivacional se passa dentro das circunstâncias organizacionais em especial. Partiu, desta forma, de uma posição crítica à filosofia administrativa manipuladora dos indivíduos pela empresa.

McGregor, como cita Bergamini (1982) afirma:

A menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que se criem oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais. Na realidade é o reverso que acontece. O trabalho transforma-se numa espécie de castigo ao qual os trabalhadores têm que se submeter a fim de obter aquilo de que necessitam para a satisfação de suas necessidades depois que deixam o serviço⁷.

Desta forma, McGregor criou alguns postulados que chamou de Teoria X e Teoria Y.

⁷ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. Pg. 124

A Teoria X, que leva em conta o fator humano na empresa, segundo Maximiliano (2000), o indivíduo é passivo e avesso as necessidades da empresa, evitando o trabalho se possível. Desta forma, o indivíduo precisa ser coagido, ameaçado e controlado, pois trabalha somente pelo salário que recebe.

Lopes (1979) destaca que a função da gerência, neste caso, consiste em dirigir, controlar e motivar o empregado, pois o indivíduo tende a ser passivo e preguiçoso, preferindo não assumir responsabilidades.

Em contraponto, sua teoria Y afirma que o empregado sabe que o trabalho é natural e seu empenho e dedicação está ligado às recompensas que o cumprimento dos seus objetivos lhe proporciona. Afirma, ainda, que os empregados são capazes de se autocontrolar.

Lopes discorre o seguinte a respeito da teoria Y:

A teoria Y baseia-se no pressuposto de que os seres humanos não são inerentemente passivos nem indiferentes às necessidades da empresa a que pertencem: tornaram-se assim em virtude da experiência adquirida em suas relações trabalhistas. Presentes nos seres humanos encontram-se todos estes ingredientes: motivação, potencial para desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade e a disposição para orientar seu comportamento aos objetivos da empresa. Esses ingredientes não são postos nos seres humanos pela liderança. Esta é a responsável por fazer com que as pessoas, por si próprias, reconheçam e desenvolvam estas características⁸.

Assim, a tarefa do líder se resumiria em propiciar condições e métodos para o indivíduo se desenvolver internamente, atingindo seus objetivos, voltando seus esforços para a organização empresarial a que pertencem. É o que Lopes (1979) destaca como processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento e prover orientação.

Por fim, cabe salientar que ambas as teorias, na posição de Lopes (1979), trazem algo de válido, cabendo ao gestor, analisando cada caso, aplicá-las de maneira conjunta, levando em conta cada indivíduo específico.

Já Victor H. Vroom desenvolveu sua teoria da motivação que reconhece as diferenças individuais, e também respeita a variação de motivação entre os

indivíduos, na maneira que cada um reage de forma diferente a um estímulo. Segundo Silva (2001), a teoria de Vroom assume que cada pessoa racionalmente escolhe envidar esforços às atividades que melhor rendem resultados e recompensas.

Conforme Chiavenato (1999), para Vroom o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo, que como destaca Lopes (1979) são constituídas por expectativa, valência e força.

O primeiro conceito são os objetivos pessoais da pessoa, que se resumem às recompensas que ela almeja, como, por exemplo, o salário, segurança no cargo, aceitação social, etc. Lopes (1979) chama esta primeira força de expectativa, que nada mais é que a crença do indivíduo que seus atos se tornarão resultado de acordo com a sua expectativa particular.

A valência, segundo conceito explanado por Vroom, é a relação percebida entre a satisfação dos objetivos e alta produtividade, ou seja, a recompensa pelos seus esforços dispendidos na execução de suas expectativas. É o valor percebido ou esperado de um resultado.

Por fim, Vroom descreve a percepção do empregado de influenciar sua capacidade, ou seja, se o empregado acredita que um grande volume de esforço dispendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito (Chiavenato, 1999).

Neste ponto, como afirma Lopes (1979) o fator força, ou esforço como no exemplo acima, é equivalente à motivação. Ou seja, se o indivíduo acredita que para atingir suas expectativas deverá dispende muita energia (força), sendo que o resultado (valência) será recompensador, ele tenderá a estar motivado para a execução daquela tarefa.

Chiavenato (1999), exemplifica dizendo que se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelo outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal, pois se produzir mais poderá ser rejeitado pelo grupo.

⁸ LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. Pg. 42.

No entanto, Chiavenato (1999) critica a teoria de Vroom, pois admite sua validade somente quando o operário pode escolher entre diversas alternativas e selecionar uma escolha é que o modelo pode ser utilizado. Nos casos de tarefas, principalmente de produção, as organizações limitam e restringem o comportamento do empregado, não deixando escolhas aos mesmos.

Lopes (1979) tenta resumir a teoria de Vroom da seguinte forma:

Em suma, o esforço (força motivacional) que um indivíduo exerce é função de sua expectativa de que certos resultados emanarão de seu comportamento (por exemplo, esforço aumentado resultará em maior salário) e da valência para eles desses resultados. A valência de um resultado, por sua vez, é uma função de sua instrumentalidade para obter outros resultados e a valência desses outros resultados⁹.

Desta forma, analisando as principais teorias, aqui abordadas, vê-se que a complexidade do ser humano não torna possível a criação de uma fórmula exata de motivação no ambiente de trabalho.

Isto porque, o universo de funções e cargos dentro das organizações são tamanhos e tão específicos, fazendo com que o administrador tenha que, dentro das teorias motivacionais existentes, analisar o perfil dos seus colaboradores e trabalhar os sistemas motivacionais que mais acredita ser adequado à sua situação.

Como a motivação humana é complexa e dinâmica, variando de indivíduo para indivíduo, é possível aplicar diferentes teorias dentro da mesma organização, dependendo do público alvo que se tem em mãos, cabendo ao gestor analisar e definir a melhor aplicabilidade destas teorias.

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados e as conclusões extraídas do estudo de caso proposto, a fim de diagnosticar os fatores que mais motivam ou desmotivam os colaboradores aqui escolhidos como objeto de estudo.

⁹ LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. Pg. 50

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo contém as definições metodológicas que foram tomadas para que o objetivo de pesquisa pudesse ser alcançado. Nele se encontram o delineamento da pesquisa, a definição da unidade de análise, as técnicas de coleta e análise dos dados e as limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao efetuar uma pesquisa, se faz necessário, antes de tudo, delinear o método, a modalidade e objeto do estudo. Para realização deste estudo optou-se por uma pesquisa quantitativa, através da elaboração de questionário voltado ao público alvo do estudo.

Como afirma Oliveira (2010), ao citar Richardon, a abordagem quantitativa caracteriza-se pela coleta de informações e análise estatística por meio da quantificação dos dados. As técnicas utilizadas podem ir das mais simples como percentual e média, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

O método do questionário, para tanto, foi escolhido com intuito de diagnosticar o clima motivacional que se apresenta no grupo estudado. Especificamente a pesquisa tem o intuito de diagnosticar o que motiva o empregado dentro da empresa, considerando-se as especificações do cargo público, como, por exemplo, a estabilidade no emprego, entre outros.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Serão objeto de estudos no mínimo 30 empregados que estão lotados na região da Superintendência da Serra Gaúcha, com intuito de entender o que motiva

estas pessoas dentro do seu ambiente de trabalho. O objeto da pesquisa tem por um grupo de colaboradores determinados por aqueles que não possuem função de confiança (gratificada) e também por aqueles que possuem função gratificada de caixa executivo.

Optou-se por estes dois grupos de funcionários tendo em vista dois motivos: primeiramente o dos funcionários que não possuem função gratificada pelo motivo de que não possuem adicional de remuneração pela função que exercem na empresa, e por isso, estão na base da pirâmide de ascensão dentro da organização.

Segundo, optou-se por incluir os empregados que possuem função de Caixa Executivo por estarem em um degrau acima¹⁰ dos técnicos bancários e por estarem presentes em todas as agências bancárias e formarem uma parcela significativa da mão de obra existente.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado questionário com perguntas fechadas submetidos ao público alvo da pesquisa. O questionário (apêndice A) foi preparado com base em referencial teórico e dividido em duas seções. A primeira contém as questões referentes ao perfil do respondente, e a segunda é composta de perguntas fechadas referentes aos fatores motivacionais.

Segundo Oliveira (2010), citando Yin (2001), um questionário bem feito não é aquele que tem o maior número de questões e sim, aquele que possui uma maior abrangência daquilo que quer investigar.

¹⁰ Nota do autor: recentemente a empresa criou a função de Auxiliar de Atendimento que está inserida entre a posição inicial de técnico bancário e a função de caixa executivo. No entanto, por se tratar de um cargo recente e não presente em todas as agências bancárias optou-se por não participar da amostragem.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A aplicação do questionário se deu pelo envio via email corporativo para o público alvo. Dos 30 questionários enviados, obteve-se resposta de 17 empregados. Os questionários foram enviados no mês de agosto de 2014 tendo recebido retorno dentro deste mês. Segundo Malhorta (2001) o percentual de 15% de retorno é o mínimo razoável esperado para os questionários enviados pelo correio.

Desta forma, tem-se válido o instrumento de pesquisa, motivo pelo qual se passou a compilar e tabular os dados retornados.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Estudo referente à pequena amostra de colaboradores que fazem parte da gestão da empresa e, também, em relação ao espaço territorial da pesquisa, que pode refletir, tão-somente, o pensamento e estratégias de determinada região.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Cumprе salientar que, muito embora haja breve juízo de valor sobre as questões apresentadas, as conclusões serão apresentadas e analisadas em capítulo próprio. Desta forma, a abordagem deste tópico servirá de conteúdo explicativo para as conclusões a serem estabelecidas posteriormente.

4.1 A EMPRESA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

A Caixa Econômica Federal é uma instituição bancária constituída sob a forma de empresa pública, e foi fundada em 1861 com intuito fomentar a poupança e os empréstimos em forma de penhor, com a garantia do governo imperial da época.

Sempre foi marcada pelos seus serviços de natureza social, promovendo a cidadania e o desenvolvimento sustentável do país. Hoje em dia é o maior banco público da América latina, atuando nas mais diversas áreas financeiras, mas não deixando de ser o principal órgão financeiro de políticas públicas do Brasil¹¹.

Como banco comercial (atuando em operações comerciais de varejo) se constitui atualmente no quarto maior banco em ativos do Brasil, competindo em pé de igualdade com os demais “players” do mercado financeiro¹².

Possui mais de quatro mil agências bancárias, mais de doze mil casas, vinte mil correspondentes bancários e vinte e quatro mil terminais de autoatendimento espalhados no país. Ainda, possui quinze unidades de atendimento instaladas em

¹¹WIKIPEDIA. **Caixa Econômica Federal.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Caixa_Econ%C3%B4mica_Federal>. Acesso em: 17 set 2014.

¹² BATISTA, Henrique Gomes. **Caixa espera ser o terceiro maior banco do brasil em ativos em 2015, diz consultor.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/caixa-espera-ser-terceiro-maior-banco-do-brasil-em-ativos-em-2015-diz-consultor-13409043#ixzz3e626wwvd>>. Acesso em: 17 set 2014

caminhões e duas agências barco, estas últimas que atendem a população ribeirinha do norte do Brasil¹³.

A Caixa atualmente possui cerca de noventa e oito mil colaboradores, e está autorizada a contratar, pelos seus órgãos controladores, mais 9.873 vagas até 2015. Para se ter uma idéia do crescimento do número de trabalhadores, em 2012 o total era de oitenta e seis mil colaboradores¹⁴.

4.2 DADOS DEMOGRÁFICOS DO PÚBLICO PESQUISADO

No início do questionário o participante deveria identificar-se dentro dos seguintes parâmetros: sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil e tempo de trabalho na empresa.

Com relação ao sexo da amostragem pesquisada, 58,8% são do sexo masculino e os restantes 41,2% do feminino. Este equilíbrio se dá pelos fatores de ingresso na empresa, onde por concurso público não há distinção de sexo para seleção.

Tabela 1: Gênero Sexual

SEXO	
MASCULINO	FEMININO
58,80%	41,20%

Fonte: Autor

¹³CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **Rede de Atendimento**. Disponível em <<http://www1.caixa.gov.br/atendimento/index.asp/>>. Acesso em: 17 set 2014.

¹⁴SACONI, Alexandre. **Foco da Caixa é ampliar quadro de funcionários, diz superintendente do banco**. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/educacao/noticias/foco-da-caixa-e-ampliar-quadro-de-funcionarios-diz-superintendente-do-banco-20140211.html>>. Acesso em: 17 set 2014

Na compilação dos dados referente à idade do grupo pesquisado, dividiu-se em faixas de idade pré-estabelecidas, sendo que 11,77% possuem entre 18 e 25 anos, 17,65% entre 26 e 32 anos, 41,17% entre 33 e 40 anos, 23,53% entre 41 e 50 anos, e 5,88% possuem mais de 50 anos. Esta distribuição reflete o amplo perfil de pessoas que adentram no concurso público e que compõem o quadro de funcionários do banco.

Tabela 2: Faixa Etária

IDADE				
18 – 25	26-32	33-40	41-50	+ 50
11,77%	17,65%	41,17%	23,53%	5,88%

Fonte: Autor

Com relação ao estado civil dos participantes, temos uma distribuição entre os perfis da seguinte maneira: 35,19% são solteiros, 29,41% estão casados, 23,53% vivem em união estável e 11,77% estão separados. Não temos na amostragem pesquisada a presença de viúvos (as).

Tabela 3: Estado Civil

ESTADO CIVIL				
Solteiro (a)	Casado (a)	Separado (a)	União Estável	Viúvo (a)
35,19%	29,41%	11,77%	23,53%	-

Fonte: Autor

Com relação ao nível de escolaridade da amostragem, cabe, primeiramente, destacar que um dos requisitos para a realização do concurso público para

provimento no cargo é o ensino médio completo. Desta forma, não temos níveis de escolaridades inferiores ao ensino médio.

Por outro lado, também, percebe-se que muitos possuem nível de escolaridade superior ao mínimo exigido. Isto se deve, basicamente, a dois fatores: a empresa possui programas de incentivo à educação tanto para o ensino superior como para pós-graduação, e também pela busca do empregado em se qualificar para o mercado de trabalho.

Desta forma, da amostragem analisada, temos 5,88% dos participantes com ensino médio completo, 5,88% com nível superior incompleto, 35,29% com ensino superior em andamento, os mesmo 35,29% com ensino superior completo e 17,66% com pós-graduação.

Tabela 4: Escolaridade

ESCOLARIDADE				
Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior em Andamento	Superior Completo	Pós-Graduação
5,88%	5,88%	35,29%	35,29%	17,66%

Fonte: Autor

Como última pergunta relativa à identificação dos participantes, foi questionado o tempo de trabalho na empresa. Nesta questão comprovou-se uma renovação no quadro funcional da organização devido, principalmente, a expansão do quadro de funcionários, que cresceu mais de 15% nos últimos anos, devido à abertura de mais pontos de atendimento (agências bancárias) e crescimento dos negócios.

Também, nos últimos anos houve planos de demissão e aposentadoria voluntária, culminando nesta renovação do quadro de funcionários. Desta forma, temos 17,65% de colaboradores com menos de 2 anos de empresa, 58,82% entre 2 e 5 anos de empresa, 11,77% entre 6 e 10 anos de empresa, 5,88% entre 11 e 15 anos de empresa e, também, 5,88% com mais de 15 anos de trabalho na empresa.

Tabela 5: Tempo de trabalho empresa

TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA				
Até 2 anos	2 – 5 anos	6 – 10 anos	11 – 15 anos	+ 15 anos
17,65%	58,82%	11,77%	5,88%	5,88%

Fonte: Autor

4.3 DADOS RETORNADOS DO GRUPO PESQUISADO

O grupo pesquisado foi submetido a 15 questões fechadas onde deveriam atribuir nível de concordância ou discordância com relação a afirmativa estabelecida. O questionário (apresentado no ANEXO A) trazia as questões escalonadas da seguinte forma, devendo o questionado optar pelo nível de concordância pessoal: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não Discordo nem Concordo; 4 – Concordo Parcialmente; e 5 – Concordo Totalmente.

A primeira pergunta, servindo como introdução aos demais itens da pesquisa, referia-se a satisfação do empregado com sua carreira no banco. Obteve-se como resposta da maior parte a aceitação de satisfação com seu emprego, tendo obtido 35,29% de concordâncias parciais e 17,65% de concordâncias totais. Importante salientar que não retornaram respostas com discordância total, corroborando o nível de satisfação dos empregados pela sua carreira.

Tabela 6: Pergunta 1 - Estou satisfeito com minha carreira dentro do banco?

1 - Estou satisfeito com minha carreira dentro do banco?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
-	17,65%	29,41%	35,29%	17,65%

Fonte: Autor

Na pergunta número dois, foi questionado se o entrevistado se sente motivado para o trabalho na empresa. Neste quesito, diferente do primeiro, retornou um resultado negativo, já que boa parte optou pela discordância da motivação no ambiente de trabalho.

Este resultado é de suma importância para compreendermos os demais itens da pesquisa, haja vista que é o ponto fundamental do trabalho. Diante do retorno negativo das respostas, há que se analisarem, posteriormente, as demais perguntas para entendermos o porquê desta desmotivação para o trabalho.

Mas, desde já, devemos compreender esta resposta com o alerta da presença uma equipe desmotivada para o trabalho.

Tabela 7: Pergunta 2 - Eu me sinto motivado para o trabalho na empresa?

2 – Eu me sinto motivado para o trabalho na empresa?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
11,76%	23,52%	47,05%	5,88%	11,76%

Fonte: Autor

Na próxima questão, foi perguntado ao participante se ele sentia-se reconhecido e valorizado pelo seu trabalho. Da mesma forma que a pergunta anterior, o retorno foi negativo, uma vez que percentualmente as respostas se concentraram em nível de discordância.

Cabe ressaltar que não houve retorno na concordância total, refletindo inexistir colaborador, dentro da amostragem, que se sente plenamente reconhecido e valorizado.

Tabela 8: Pergunta 3 - Sinto-me reconhecido e valorizado pelo meu trabalho?

3 – Sinto-me reconhecido e valorizado pelo meu trabalho?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
5,88%	35,29%	47,05%	11,76%	-

Fonte: Autor

As duas próximas perguntas foram elaboradas com intuito de monitorar o nível de comprometimento do colaborador com a organização.

Foi-lhe questionado se realiza esforços com o objetivo de se destacar na função que ele exerce. Retornou à pesquisa um nível de concordância elevado, que reflete o foro íntimo do colaborador em idealizar que seu trabalho dentro da organização merece ser destacado em comparação à média exercida pelos seus pares. Isto significa que para o colaborador o esforço que ele realiza é merecedor de distinção.

Tabela 9: Pergunta 4 - Realizo esforços com o objetivo de me destacar na minha função atual?

4 - Realizo esforços com o objetivo de me destacar na minha função atual?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
-	5,88%	35,38%	41,16%	17,64%

Fonte: Autor

Na pergunta seguinte, foi-lhe questionado se ele acreditava que poderia realizar de forma melhor o seu trabalho. O resultado foi um equilíbrio com viés de

concordância, onde o colaborador admite que é capaz de realizar um trabalho superiora o que vem realizando.

Tabela 10: Pergunta 5 - Sinto que poderia desempenhar melhor o meu trabalho?

5 - Sinto que poderia desempenhar melhor o meu trabalho?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
-	23,52%	41,16%	29,40%	5,88%

Fonte: Autor

As próximas perguntas tem relacionamento com a percepção do empregado em relação à remuneração e benefícios que percebe da empresa, bem como sua influencia direta na motivação do colaborador no desempenho de suas funções.

No tocante a sua visão de transparência da empresa em relação à política de remuneração, percebe-se que o colaborador tem ciência e se sente seguro quanto ao salário e os demais benefícios praticados pela organização.

Este resultado advém ao se tratar de uma empresa pública, regida pelos princípios da isonomia, publicidade e transparência, onde há igualdade de cargos e salários entre os que ingressam no emprego público.

Tabela 11: Pergunta 6 - As políticas de remuneração e incentivos estão explícitas?

6 – As políticas de remuneração e incentivos estão explícitas?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
5,88%	5,88%	29,42%	35,28%	23,53%

Fonte: Autor

Na questão seguinte foi abordada satisfação do empregado com a remuneração e os benefícios recebidos. Houve no resultado um equilíbrio, onde a maioria posicionou-se em não concordar e nem discordar da afirmativa.

Tabela 12: Pergunta 7 - Estou satisfeito com a remuneração e benefícios recebidos?

7 – Estou satisfeito com a remuneração e benefícios recebidos?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
5,88%	5,88%	47,04%	29,42%	11,76%

Fonte: Autor

Fechando quanto à pesquisa da influencia da remuneração e benefícios recebidos na motivação do empregado em exercer sua função, questionou-se se os benefícios oferecidos possuem efeito motivador nas pessoas.

Neste quesito, houve uma concentração de respostas negativas, onde mais de 60% dos entrevistados afirmaram que os benefícios oferecidos pela empresa não o motivam. Analisando o resultado, nos parece, já neste momento e pela amostragem de viés bastante negativo, que o funcionário espera uma maior valorização, e que os benefícios atuais não servem de motivação para seu desempenho.

Comparando-se as questões 7 e 8 parece haver, num breve exame, incongruência de resultados, mas tal incompatibilidade será explorada no capítulo seguinte.

Tabela 13: Pergunta 8 - A empresa oferece benefícios para que eu me sinta motivado?

8 - A empresa oferece benefícios para que eu me sinta motivado?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
23,52%	41,16%	29,42%	5,88%	-

Fonte: Autor

Saindo do tocante à remuneração e benefícios, passou-se a pesquisar a posição ocupada pelo colaborador dentro da organização, e como ele entende seu papel dentro do ambiente corporativo.

Foi-lhe questionado acerca da sua motivação para o desempenho de sua função atual. Neste caso, entenda-se função como as tarefas que ele realiza no dia a dia.

Quanto a este questão retornou um viés neutro, pendendo um pouco para a discordância.

Cabe ressaltar, neste ponto, que não houve retorno para as respostas extremas a esta pergunta, ou seja, não houve retorno de discordância e concordância total. Entendemos desta forma, que há um equilíbrio neutro na motivação do empregado frente ao exercício de sua função atual.

Tabela 14: Pergunta 9 - Me sinto motivado para desempenhar a minha função atual?

9 - Me sinto motivado para desempenhar a minha função atual?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
-	35,28%	47,09%	17,64%	-

Fonte: Autor

Na pergunta seguinte, complementar à anterior, foi questionada a percepção que o colaborador tem em poder exercer uma função hierarquicamente superior à atual. Verificou-se o anseio dos entrevistados em poder desenvolver e evoluir nas suas carreiras, tendo em vista a maioria ter respondido sobre seu sentimento em poder exercer uma função superior.

Tabela 15: Pergunta 10 - Sinto que poderia desempenhar uma função superior a atual?

10 - Sinto que poderia desempenhar uma função superior a atual?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
-	5,88%	17,64%	52,92%	23,52%

Fonte: Autor

Em continuidade questionou-se se os processos de seleção e promoção são realizados de forma transparente e prezam pela meritocracia. Neste ponto, resultou descontentamento por parte do grupo analisado.

Tabela 16: Pergunta 11 - Os processos de seleção e promoção são realizados de forma transparente e prezam pela meritocracia?

11 - Os processos de seleção e promoção são realizados de forma transparente e prezam pela meritocracia?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
23,52%	41,16%	29,42%	5,88%	-

Fonte: Autor

A décima segunda pergunta adentra na abordagem à relação entre o grupo de estudo e seus gestores. Nesta pergunta e nas três questões seguintes percebe-

se que a relação entre empregado e gestor é a que mais retornou negativa perante os questionamentos.

O grupo pesquisado retornou sua insatisfação quanto a utilização precária de sua capacidade de trabalho pelo gestor.

Tabela 17: Pergunta 12 - Sinto que minha capacidade de trabalho é utilizada de forma adequada pelo gestor da unidade?

12 - Sinto que minha capacidade de trabalho é utilizada de forma adequada pelo gestor da unidade?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
17,64%	35,28%	35,28%	11,76%	-

Fonte: Autor

Uma ferramenta de gestão importante na administração moderna foi objeto da pergunta que questiona a regularidade do feedback. E neste ponto, percebe-se a existência desta atividade regularmente entre o gestor e o subordinado.

Tabela 18: Pergunta 13 - Meu gestor imediato realiza feedback comigo regularmente?

13 - Meu gestor imediato realiza feedback comigo regularmente?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
5,88%	23,52%	35,28%	23,52%	11,76%

Fonte: Autor

Na pergunta seguinte foi questionado sentimento de valorização e reconhecimento que o gestor transparece ao empregado. Neste quesito houve uma

divisão entre as escolhas dos participantes, o que reflete, a princípio, a visão intimista de cada colaborador na percepção de seu relacionamento com a chefia.

Tabela 19: Pergunta 14 - Eu me sinto reconhecido e valorizado pelo gestor da unidade?

14 - Eu me sinto reconhecido e valorizado pelo gestor da unidade?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
11,76%	29,42%	29,42%	23,52%	11,76%

Fonte: Autor

Na última pergunta do questionário reportou-se, novamente, ao sentimento motivacional do indivíduo, desta vez em relação ao seu superior. Neste ponto, retornou negativo quanto ao sentimento do grupo em relação ao trabalho do seu gestor em conduzir o trabalho e a equipe de forma motivada.

Tabela 20: Pergunta 15 - Acredito que meu gestor imediato conduz o trabalho e a gestão da equipe de uma forma que eu me sinta mais motivado?

15 - Acredito que meu gestor imediato conduz o trabalho e a gestão da equipe de uma forma que eu me sinta mais motivado?				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
5,88%	29,42%	29,42%	23,52%	11,76%

Fonte: Autor

4.4 CONCLUSOES SOBRE OS RESULTADOS E MELHORIAS

Diante dos resultados apresentados, podemos tecer breves conclusões, mesmo que diante das limitações do método, e que podem servir de base para um trabalho melhor estruturado junto à organização com intuito de melhorar as condições motivacionais aqui apresentadas.

Há que se ressaltar que o diagnóstico aqui transcrito tem intuito de levantar as situações que expõem os empregados ao estresse motivacional, seja ele positivo ou negativo, e como já aventado anteriormente refletem diretamente no desempenho de suas obrigações laborais.

Como afirma Bergamini:

A chave da solução do problema motivacional na empresa está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidades básicas de ordem física¹⁵.

De início percebe-se que os empregados objetos de estudo sentem-se satisfeitos com sua carreira no banco. Advém este comportamento, principalmente, pela a realização por parte do empregado de um objetivo profissional que é o ingresso no serviço público. No momento que adentra no setor público o profissional está perfazendo uma conquista de carreira, já que ele investe, salvo raras exceções, muita energia para ingressar na empresa pública.

A estabilidade do emprego, neste caso, se traduz em fator higiênico, como defende Herzberg, onde sua manutenção não traduz em maior motivação, mas um possível estremecimento desta relação pode influenciar negativamente no desempenho do funcionário.

Cumprе salientar o seguinte trecho do livro de Bergamini:

¹⁵ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. Pg. 128.

É isso que permite explicar que quando ao se pagar bons salários, ao se cuidar do ambiente de trabalho, quando se proporciona estabilidade de emprego e se oferecem outros benefícios adicionais, as pessoas não parecem estar interessadas senão em despende um esforço pessoal mínimo¹⁶.

Bergamini¹⁷ cita Herzberg afirmando que resumidamente “os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos”, e desta forma a estabilidade empregatícia satisfaz plenamente um dos objetivos que é a segurança.

Por conseguinte, percebe-se que após ingressar no serviço público o grupo de colaboradores analisados apresentam sinais de desmotivação no desempenho de suas funções.

O empregado sente-se, além de desmotivado, desvalorizado na função que desempenha. Como advém dos resultados da pesquisa, o colaborador, muito embora acredite que demonstra empenho e comprometimento com a instituição, ele admite não ser reconhecido pelo seu trabalho.

Neste caso, seguindo-se a teoria de Maslow, parece-nos existir uma dificuldade do grupo em conseguir atingir as necessidades de estima, traduzida aqui como a necessidade de reconhecimento pela empresa.

Pressupõe-se, para esta abordagem, que pelo perfil de pessoas que compõem a amostragem, estas ultrapassaram, mesmo que não plenamente, os níveis de necessidade fisiológicas (casa, comida, salário, etc.), de segurança (estabilidade empregatícia, etc.), sociais (amigos, inclusão, etc.), porém suas necessidades de estima, especialmente o reconhecimento no ambiente de trabalho está em conflito.

Isto porque, o reconhecimento ou a falta dele neste caso, influencia diretamente no seu desempenho, já que, como afirma Chiavenato (1999), uma

¹⁶ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. Pg. 125.

¹⁷ _____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. Pg. 124.

necessidade satisfeita não é motivadora, apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento.

Isso fica bem claro na questão número três, onde grande parte dos pesquisados afirmou não ter seu trabalho e comprometimento reconhecido pela empresa.

Analisando, esta mesma questão da falta de reconhecimento da empresa aos seus empregados, à luz da teoria de Herzberg, admite-se que este fator motivacional não atendido pela empresa, como classifica o teórico, traduz-se em níveis motivacionais menores no ambiente de trabalho.

Bergamini (1982) afirma que na busca dos objetivos motivacionais as pessoas experimentarão maiores níveis de satisfação. Ao favorecer a realização pessoas, demonstrando reconhecimento pelo profissional, entre outros, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus empregados.

Nas questões seguintes o funcionário admite esforço na execução de suas atividades, mas reconhece que poderia melhorar a execução das mesmas. O reconhecimento de que poderia exercer melhor suas atividades pode ter relação direta com o sentimento de desmotivação que o atinge.

No momento que não está motivado para o trabalho seu desempenho fica abaixo do desejável contribuindo para redução de sua produtividade.

Um aspecto positivo que podemos frisar é a transparência da instituição na sua política de remuneração e benefícios. Esta questão é reflexo direto de sua característica de empresa pública, onde suas diretrizes são de conhecimento de todos.

Há satisfação por parte dos empregados da remuneração que recebem, porém acreditam que poderiam receber mais benefícios para se sentirem motivados, como está destacado nas perguntas 7 e 8. Como afirma Lopes¹⁸ “dinheiro não é o único, nem talvez o mais importante fator de motivação do trabalho, mas é indubitavelmente de alta significação, e como tal deve merecer cuidadosa atenção por quem administra e gerencia”.

¹⁸ LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. Pg. 80

Nesse ponto, apesar do empregado acreditar que percebe bons rendimentos conforme a pergunta 7, ele acredita que o seus recebimentos e benefícios não serve como fator motivacional. Como destaca Oliveira (2002) ao citar Bergamini, estes índices refletem o que “concerne à confusão muitas vezes feita entre aquilo que se pode chamar de pura reação ou condicionamento” e o que se deve reconhecer como autêntica motivação.

Ou seja, muito embora o empregado esteja satisfeito com a remuneração que percebe, esta remuneração não o motiva mais ou menos na execução de suas tarefas

Como afirma Kondo (1991) é importante que as empresas estabeleçam meios eficazes de recompensar seus as pessoas que não envolva necessariamente dinheiro. No entanto, complementa que é preciso investir muito esforço para conceber novos métodos para demonstrar apreço aos funcionários, mas muitas vezes, também, outros mecanismos como, por exemplo, um elogio do gestor pode estimular o funcionário.

Existe, também, um descontentamento com a forma de condução dos processos seletivos dentro da empresa, uma vez que a pesquisa reportou discordância na transparência das seleções e promoções internas.

Por último, abordou-se a relação entre o empregado e a chefia, buscando descobrir a visão do empregado quanto ao desempenho dos seus gestores imediatos. Este ponto de relacionamento mostrou-se o de maior stress motivacional para o empregado.

Cabe destacar, neste ponto, a relação positiva de feedback entre gestor e empregado. Há um equilíbrio, nesta questão, entre a expectativa e a realização do feedback entre as partes. Isto se deve na preocupação da empresa em destacar a necessidade de realização do feedback, mas talvez, aqui, deve-se ter um acompanhamento e cobrança na sua realização.

No entanto, após destacar a questão do feedback que se mostra equilibrada, advém vários pontos que merecem atenção. Existem questões desde o sentimento de não reconhecimento do trabalho pelo gestor até o mau gerenciamento da equipe.

Existe, neste aspecto, um problema de gestão e liderança no meio estudado. Como afirma Bitencourt:

Liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que, sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados¹⁹.

Silva (2001) afirma que para ter um bom relacionamento com seus subordinados o líder deve ser capaz de inspirar e influenciar, o que parece não existir neste estudo.

O grupo estudado retornou com baixa perspectiva quanto ao trabalho do gestor a que está vinculado. Primeiro porque acreditam que seu potencial não é aproveitado de forma adequada pelo gestor. Ou seja, sua capacidade de trabalho poderia ser melhor explorada.

Em seguida aponta que o empregado se sente desmotivado e não reconhecido pela chefia. Boa parte dos pesquisados admitiu que não é reconhecido ou valorizado pelos seus superiores.

Kondo (1991) expõe que para motivar pessoas é extremamente importante reconhecer seus esforços, mesmo que os resultados estejam ainda longe das metas, não se deve deixar de reconhecer esforços já realizados e incentivar melhorias.

E no último ponto pesquisado que diz respeito à relação entre chefia e chefiado, apresenta a insatisfação do grupo na condução pelo gestor da equipe de trabalho sob sua supervisão. Neste quesito, aparece o descontentamento do grupo do pesquisado com a condução do pelo gestor do grupo de trabalho.

Apresenta-se aqui, na relação com o gestor, muito embora as demais observações anteriores, o ponto nevrálgico da insatisfação demonstrada pelos empregados na pesquisa realizada.

¹⁹ BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Pg. 201.

Nas respostas é evidente a influência negativa da liderança, ou má liderança, exercida pelo gestor na motivação do grupo. Como afirma Bitencourt, citando Marquis e Huston:

A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados²⁰.

Cabe transcrever, ainda, outro ensinamento de Bitencourt sobre os efeitos da liderança eficaz:

As pessoas sentem que a sua contribuição por meio do seu trabalho é importante para o alcance dos objetivos organizacionais e tendem a atribuir significado ao que fazem. (...)

O trabalho é visto como fonte de estímulo e desafio, e as pessoas são ativas entre um objetivo grupal²¹.

Desta forma, necessita-se capacitar os gestores para compreender no quesito motivacional seus colaboradores. Para que isso ocorra, primeiramente, se faz necessário que os superiores entendam a necessidade de possuir empregados motivados em seus postos de trabalho.

Também, é necessário realizar trabalho focado na solução dos problemas aqui encontrados, que em alguns casos não parece tão complexo. Como, por exemplo, na questão do reconhecimento e valorização, onde simples atitudes de reconhecimento do trabalho dos colaboradores podem surtir efeitos motivacionais positivos.

Deve ser trabalhada pela empresa a questão da gestão e da liderança com seus gestores, pois pode estar faltando treinamento para que estes atendam as expectativas dos empregados.

²⁰ BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Pg. 204.

²¹ _____. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Pg. 209.

O enfoque em realizar sistematicamente pesquisas com os empregados para monitorar a situação motivacional da organização se faz necessário para a melhoria continuada do clima organizacional.

Não basta, neste momento, efetuar correções de rumo, sem que haja um acompanhamento sistemático das ações propostas.

Como afirma Bergamini:

Uma das formas mais eficazes de proceder ao diagnóstico do quanto e do como a organização esteja, no momento, conseguindo atender às necessidades normais de seus empregados é por meio dos estudos de levantamento de moral e satisfação para com a empresa²².

Também, não basta, como continua Bergamini (1982), em promover planos de incentivos ou políticas de valorização e “esperar que o trabalhador morda a isca como um peixinho inconsciente”. É necessário haver a conscientização do próprio trabalhador para que ele acredite e desfrute das políticas e melhorias implementadas pela empresa.

Assim, a necessidade de um acompanhamento periódico da situação somada com a conscientização do empregado sobre a importância do clima motivacional na empresa, são os primeiros passos para controle e melhoria contínua da motivação na organização.

²² BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. Pg. 131.

5 CONCLUSÃO

O diagnóstico efetuado nos apresenta uma situação de desmotivação no ambiente de trabalho do grupo estudado, que mesmo pela limitação do método, reflete diretamente no seu desempenho.

O estudo vislumbra uma situação que atinge um determinado grupo de funcionários, onde a desmotivação do grupo parece estar prejudicando os níveis de eficiência.

Apontou-se, entre as diversas situações pesquisadas, a questão do reconhecimento, ou melhor, a falta de reconhecimento tanto pela empresa quanto pelo gestor do trabalho realizado pelo grupo.

Neste caso, identificou-se como maior desafio a relação entre empregado e gestor, que se apresentou desgastada perante as questões abordadas, como por exemplo, uma má gestão da força de trabalho e falta de reconhecimento e valorização dos empregados pelos seus superiores.

No momento que a equipe expõe como problemas a falta de valorização de seu trabalho pelo seu gestor, aliada com a discordância na condução do trabalho do grupo de pessoas sobre sua supervisão, existe, ali, deficiências de liderança que necessitam ser combatidas pela organização.

E esta situação deve ser atacada pela empresa com prioridade, sob pena de em pouco tempo existir um clima motivacional insuportável por ambas às partes – gestor e subordinados – que periga a comprometer seus objetivos institucionais.

As questões aqui diagnosticadas apontam para a necessidade de extenso investimento em treinamento e conscientização para a importância da gestão do clima motivacional na empresa.

Muito embora, existam políticas de valorização e gestão do clima organizacional na empresa, elas necessitam de maior comprometimento dos gestores e maior entendimento dos empregados.

Treinamento, neste caso, para os gestores, com relevância na liderança exercida por eles, especialmente no empenho em manter sua equipe motivada e focada nos objetivos empresariais.

Importância na gestão do clima para todos os empregados da instituição, seja

para o gestor lidar com as dificuldades de motivação e empenho do grupo, seja para que os colaboradores entendam da necessidade de manter um clima saudável dentro da empresa.

Cumprido destacar, que a satisfação no feedback entre superior e imediato, apontada na pesquisa, pode se tornar meio importante, se bem trabalhado, de melhoria contínua na relação motivacional.

Por fim, cabe destacar a importância na manutenção de uma equipe motivada para o alcance dos resultados propostos, pois como abordado, a motivação do colaborador atinge diretamente seu desempenho e eficiência.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Henrique Gomes. **Caixa espera ser o terceiro maior banco do Brasil em ativos em 2015, diz consultor.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/caixa-espera-ser-terceiro-maior-banco-do-brasil-em-ativos-em-2015-diz-consultor-13409043#ixzz3E626wwVd>>. Acesso em: 17 set 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **Governança corporativa.** Disponível em <<http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/>>. Acesso em: 17 set 2014.

_____. **Rede de Atendimento.** Disponível em <<http://www1.caixa.gov.br/atendimento/index.asp/>>. Acesso em: 17 set 2014.

CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; JORGE NETO, Francisco Ferreira. **O empregado público.** São Paulo: LTr, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRONDI, Silvana Teixeira. **Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S.A, a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul [Dissertação].** Porto Alegre: UFRGS, 2007.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento.** São Paulo: Editora Gente, 1994.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MASLOW, Abraham. Pirâmide – Hierarquia das necessidades. Disponível em: <<http://motivaeinova.blogspot.com.br/2012/02/piramide-de-maslow-entenda-hierarquia.html>>. Acesso em: 17 set 2014.

MEIRA, Nelcio Dias de. **Análise das dificuldades do gestor de uma unidade do Banco Ômega em incentivar dois tipos de funcionários: antigos (pré 1998) e novos (pós 1998) [Dissertação].** Porto Alegre: UFRGS, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo.** 19 ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

OLIVEIRA, Marcelo Júnior Nascimento de. **Estudo de caso sobre os fatores motivacionais em agências do banco brasileiro [Dissertação].** Porto Alegre: UFRGS, 2010.

SACONI, Alexandre. **Foco da Caixa é ampliar quadro de funcionários, diz superintendente do banco.** Disponível em: <<http://noticias.r7.com/educacao/noticias/foco-da-caixa-e-ampliar-quadro-de-funcionarios-diz-superintendente-do-banco-20140211.html>>. Acesso em: 17 set 2014

SILVA, João de Castro. **Administração de recursos humanos: um estudo comparativo entre bancos privados e bancos oficiais.** São Paulo: BNB, 1985.

SILVA, José Afonso da Silva. **Curso de direito constitucional positivo.** 23 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

WIKIPEDIA. **Caixa Econômica Federal.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Caixa_Econ%C3%B4mica_Federal>. Acesso em: 17 set 2014.

ZACCA, Cristiano Nessi. **Motivação no emprego público: um estudo de caso numa empresa pública do setor bancário [Dissertação]**. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Caro funcionário,

Sou aluno da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, e através deste questionário estou realizando uma pesquisa para meu trabalho de conclusão do MBA em Gestão Empresarial sobre motivação. Solicito a gentileza de responder as questões abaixo, respondendo o email para Giovani.lazzarotto@caixa.gov.br. A identidade do entrevistado será mantida em sigilo e os dados serão analisados de forma agrupada.

Agradeço a colaboração.

Giovani Lazzarotto

Telefone para contato (54) 9175 4344

Idade

18 - 25 anos 26 - 32 anos 33 - 40 anos 41 - 50 anos + 50 anos

Sexo

Feminino Masculino

Estado Civil

Solteiro Casado União Estável Viúva(o) Separada(o)

Escolaridade

Ensino Médio Superior Incompleto Superior em Andamento Superior Completo Pós-graduação

Tempo de empresa

até 2 anos 2 - 5 anos 6 - 10 anos 11 - 15 anos + 15 anos

Responda as questões abaixo atribuindo valores conforme:

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Não discordo nem concordo
4 - Concordo parcialmente 5 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1 - Estou satisfeito com minha carreira dentro do banco?					
2 – Eu me sinto motivado para o trabalho na empresa?					
3 – Sinto-me reconhecido e valorizado pelo meu trabalho?					
4 - Realizo esforços como objetivo de me destacar na minha função atual?					
5 - Sinto que poderia desempenhar melhor o meu trabalho?					
6 – A política de remuneração e incentivos estão explícitas?					
7 – Estou satisfeito com a remuneração e benefícios recebidos?					
8 - A empresa oferece benefícios para que eu me sinta motivado?					
9 - Me sinto motivado para desempenhar a minha função atual?					
10 - Sinto que poderia desempenhar uma função superior a atual?					
11 - Os processo de seleção e promoção são realizados de forma transparente e prezam pela meritocracia?					
12 - Sinto que minha capacidade de trabalho é utilizada de forma adequada pelo gestor da unidade?					
13 - Meu gestor imediato realiza feedback comigo regularmente?					
14 - Eu me sinto reconhecido e valorizado pelo gestor da unidade?					
15 - - Acredito que meu gestor imediato conduz o trabalho e a gestão da equipe de uma forma que eu me sinta mais motivado?					