



Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA
Escola Superior Aberta

Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Factores que influenciam a motivação de trabalhadores no sector bancário

Estudo de caso:

Banco Millennium BIM, S.A.

Cidade de Maputo (2019- 2020)

Aníbal Adolfo Neve

Código: 423678

**Maputo
Dezembro 2020**

Aníbal Adolfo Neve

Código: 423678

Factores que influenciam a motivação de trabalhadores no sector bancário

Estudo de Caso:

Banco Millennium BIM, S.A.

Cidade de Maputo (2019 - 2020)

**Projecto de Pesquisa apresentado a
faculdade de Gestão de Recursos
Humanos da Universidade Politécnica
como requisito parcial para a obtenção
do Grau de Licenciado em Gestão de
Recursos Humanos.**

Tutor:

Supervisor.....

Maputo

2020

Parecer do Tutor

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada.

Agradecimentos

O alcançar desta etapa não teria sido possível sem a colaboração, auxílio, carinho e dedicação por parte de várias pessoas ao longo de todo o percurso da minha formação. Por esta mesma razão, não quero deixar passar esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para o meu sucesso e a minha chegada até aqui. Agradeço em primeiro lugar a Deus por me ter dado condições de realizar este trabalho.

A Mestre Verónica Joaquim Sibinde Mpanda pela constante orientação neste trabalho e todos os professores que tanto me ensinaram no decorrer da minha Licenciatura.

Aos meus pais Adolfo Neves e Maria Monjane, pela compreensão nos momentos difíceis e incentivos aos estudos.

A Janaina, minha companheira, que sempre esteve ao meu lado nas horas mais difíceis desta jornada, demonstrando seu amor e me ajudando.

Aos amigos que me apoiaram e ajudaram a realizar este importante passo. Nunca serão esquecidos. Obrigado pelas palavras amigas nas horas difíceis.

Resumo

Devido à competitividade existente no mercado, as organizações necessitam cada vez mais de colaboradores motivados para que os resultados organizacionais atinjam de maneira positiva seus negócios. A motivação é uma variável importante no desenvolver de um trabalho, pois permite ao trabalhador desenvolver o seu trabalho com mais empenho. Nesse sentido, o presente trabalho tem objectivo geral é identificar os factores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores nas organizações. Em termos metodológicos, foi realizado um estudo bibliográfico aprofundado sobre o assunto em questão, “Factores que influenciam a motivação de trabalhadores no sector bancário”, que consistiu em uma pesquisa bibliográfica utilizando livros e artigos científicos que abordam conceitos sobre motivação. O estudo indicou o ponto de partida para a pesquisa de campo, pois foi possível identificar os principais factores motivacionais e as dificuldades para obter - los, uma vez que os factores alteram de pessoa para pessoa. Para a execução da pesquisa foi utilizado o método qualitativo, com a finalidade principal de identificar o grau de motivação dos colaboradores da instituição bancária. Os dados foram colectados através de questionário em uma agência bancária localizada na cidade de Maputo, com uma amostra de 13 colaboradores. Como resultados, e a um nível global, pode-se dizer que a maior parte dos colaboradores na agência supracitada, encontram-se motivados e que os principais factores que influenciam são: Bom clima organizacional e relacionamentos interpessoais gerado no ambiente de trabalho; Implementação de política organizacional focada nos talentos humanos e que visam à potencialização das habilidades e competências pessoais; Avaliação do desempenho e a oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

Palavras-chaves:

Motivação; Organização; Sector bancário

Abstract

Due to the existing competitiveness in the market, organizations increasingly need motivated employees so that organizational results can positively affect their business. Motivation is an important variable in the development of a job, as it allows the worker to develop their work with more effort. In this sense, the present work has the general objective of identifying the factors that influence the satisfaction and motivation of employees in organizations. In methodological terms, an in-depth bibliographic study was carried out on the subject in question, "Factors that influence the motivation of workers in the banking sector", which consisted of a bibliographic search using books and scientific articles that address concepts about motivation. The study indicated the starting point for the field research, since it was possible to identify the main motivational factors and the difficulties to obtain them, since the factors change from person to person. For the execution of the research, the qualitative method was used, with the main purpose of identifying the degree of motivation of the employees of the banking institution. The data were collected through a questionnaire at a bank branch located in the city of Maputo, with a sample of 13 employees. As a result, and at a global level, it can be said that most employees at the aforementioned agency are motivated and that the main influencing factors are: Good organizational climate and interpersonal relationships generated in the work environment; Implementation of organizational policy focused on human talents and aimed at enhancing personal skills and competences; Performance evaluation and the opportunity for development and growth.

Keywords:

Motivation; Organization; Banking sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os diferentes estilos de liderança. Fonte: Chiavenato (2014)	30
---	----

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1. Algumas Estratégias de Motivação Laboral.....	26
Tabela 02 - Factores de Herzberg.....	33

.



LISTA DE ABREVIATURAS

BIM – Banco Internacional de Moçambique

Índice

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Lista de figuras.....	v
Lista de tabelas e quadros.....	vi
Lista de abreviaturas.....	vii
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 OBJECTIVOS	17
1.3.1. Objectivo geral	17
1.3.2 Objectivos Específicos	17
1.4 QUESTÕES DE PESQUISA	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 CONCEITOS E PADRÕES DE MOTIVAÇÃO	18
2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	18
2.2.1 Factores da motivação	19
2.2.2 Consequências de motivação no trabalho.....	22
2.2.3 Comportamento humano e motivação.....	24
2.2.4 Motivação nas organizações.....	25
2.2.5 Padrões de motivação no sector bancário.....	27
2.3 LIDERANÇA.....	28
2.3.1 Estilos de liderança.....	29
2.3.2 Estilo de liderança adequado ao sector bancário para a motivação dos colaboradores	30
2.4 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO.....	32
2.4.1Teoria da Motivação de Frederick Herzberg	32
3. METODOLOGIA.....	36
3.1 Contextualização	36

3.2 METODOLOGIA.....	37
3.3 TIPO DE ESTUDO	37
3.4 TÉCNICA DE PESQUISA	38
3.4.2 Entrevista.....	38
3.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	39
3.6 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	39
4. ANÁLISE E INTEPRETAÇÃO DE DADOS	40
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	41
4.2 FACTORES HIGIÉNICOS	42
4.2.1 Percepção quanto à segurança	42
4.2.2 Percepção quanto às relações interpessoais	42
4.2.3 Percepção quanto às condições de trabalho.....	44
4.2.4 Percepção quanto à Política da Empresa	45
4.2.5 Percepção quanto às recompensas	46
4.3 FACTORES MOTIVACIONAIS.....	47
4.3.1 Percepção quanto à realização	47
4.3.2 Percepção quanto à carreira	47
4.3.3 Percepção quanto ao reconhecimento.....	48
4.3.4 Percepção quanto ao desenvolvimento.....	49
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	52
REFERENCIAS	55
APÊNDICE A	58
APÊNDICE B.....	58

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

A motivação é um tema que tem, na actualidade, uma atenção das organizações devido a importância do relacionamento desenvolvido pelas organizações com os seus colaboradores.

Conforme CHIAVENATO (2010, p. 243) “A motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Ela é considerada como a disposição que um indivíduo tem para exercer um elevado e permanente esforço a favor das metas da organização na qual ele trabalha, sob a condição de que esse esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade sua.

De acordo com CHIAVENATO (2000), indivíduos diferentes possuem motivações diferentes, já que as necessidades, comportamentos, valores sociais e aptidões são diferentes. E as seguintes conclusões podem ser tiradas: o comportamento é causado por estímulos internos ou externos; sempre há uma finalidade em todo comportamento humano e o comportamento é orientado para objectivos.

CHIAVENATO (apud 2003, p.153) afirma que” O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho”.

Portanto, é um desafio para as organizações fazer com que seus colaboradores se sintam comprometidos com o trabalho, através da valorização de seus recursos humanos, resgatando sua auto-estima e motivação.

Consequentemente, os gestores são compelidos a avaliar, atentamente, o ambiente organizacional por forma a aferir o grau de interesse e empenho dos trabalhadores pelo trabalho. Trabalhadores motivados constituem uma mais-valia para as organizações, pois estão em condições de aplicar os seus conhecimentos e habilidades com vista a obter bons resultados.

E para compreender melhor esses tópicos, realizou-se um referencial teórico buscando identificar os factores que podem influenciar o comportamento dos colaboradores nas organizações.

Portanto, o presente trabalho apresenta um estudo de factores que influenciam na motivação dos trabalhadores nas organizações, tendo como caso concreto o estudo de motivação dos colaboradores da agência bancaria- Bim - Praça dos Trabalhadores. A metodologia consistirá em uma pesquisa qualitativa.

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. No primeiro capítulo é parte introdutória onde justificamos a escolha do tema e ainda indicamos a estrutura do trabalho. No segundo referimos a aspectos teóricos relativos a motivação.

No terceiro capítulo identificamos o procedimento metodológico utilizado neste trabalho, no quarto capítulo, descrevemos a análise e interpretação de dados e por fim no quinto capítulo, constará discussões de resultados, conclusão e sugestões deste trabalho.

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O desafio de fazer com que os colaboradores se sintam motivados surge no atrito gerado entre os interesses da organização e os interesses dos funcionários.

Isso ocorre porque as duas partes (organização e colaboradores) formam uma espécie de parceria, onde apresentam de maneira explícita ou implícita suas exigências e necessidades. Em geral, a organização exige explicitamente que seus colaboradores tenham um determinado desempenho e uma determinada conduta em relação à realização de suas tarefas, além de fixar padrões de qualidade e de quantidade estabelecidos previamente pelo contrato de trabalho.

Os funcionários precisam de mais motivos para trabalhar, para se empenhar, e um bom administrador precisa perceber como trabalhar a motivação de cada colaborador, com a finalidade de promover um ambiente que favoreça o crescimento do funcionário e da organização.

Segundo (CHIAVENATO, 2000, p. 23), é difícil definir exactamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à acção ser provocado por um estímulo externo (proveniente do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Através deste estudo, pretende-se verificar quais as soluções, alternativas e procedimentos, que os gestores têm de utilizar, para conseguir motivar e satisfazer os seus colaboradores, para que o seu trabalho seja mais eficiente, beneficiando assim, a empresa e os próprios colaboradores.

Uma possível falta de motivação nas organizações leva a fazer uma análise do mesmo para entender: Que factores influenciam a motivação de trabalhadores nas organizações?

1.2 JUSTIFICATIVA

Escolhemos este tema por ser importante para compreensão do comportamento das pessoas nas organizações, porque sem as pessoas as organizações não funcionam. A motivação humana para o trabalho é um grande desafio na actualidade, na medida em que é mais fácil identificar pessoas desmotivadas com o trabalho do que ao contrário. A motivação se torna um grande desafio para as empresas, pois é necessário conhecer as teorias motivacionais para pensar sobre elas, bem como sobre o comportamento de cada indivíduo dentro das organizações. Um trabalhador valorizado, satisfeito e motivado, tende a desenvolver melhorias na prestação de seus serviços e obter uma melhor qualidade de vida.

Neste sentido, pretende-se contribuir de forma positiva no entendimento do caso, pois compreende-se que analisar o comportamento de pessoas no ambiente de trabalho é uma tarefa complicada e complexa. Por meio da pesquisa, uma organização poderá analisar os principais factores que influenciam positiva ou negativamente no referido segmento.

Em termos académicos, contribui com conhecimentos novos para o enriquecimento do tema, ampliando o horizonte científico para a sociedade em geral, os empregadores e trabalhadores. E com as informações colhidas, o académico poderá junta-las e propor melhorias nas empresas, auxiliando assim, os empregadores a identificar quais os factores que impulsionam e motivam os trabalhadores, e a partir disso contribuir para que se desperte no sentido de dar uma visão mais clara e objectiva sobre a “motivação dos trabalhadores nas organizações”.

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa poderão contribuir para elaboração de políticas que possibilitem melhorar o ambiente de trabalho, reflectindo em um melhor desempenho das actividades.

Ao nível do sector bancário, o trabalho em questão tem por finalidade discorrer sobre a motivação na agência bancária, em virtude das exigências que os tempos modernos têm imposto a todas as organizações empresariais de modo geral, inclusive aos bancos.

MERLO E BARBARINI (2002) descrevem que o bancário teve que se tornar melhor qualificado para realizar as novas funções, tendo domínio das novas tecnologias, maior conhecimento sobre o mercado financeiro, habilidade de relacionamento com os clientes e com a equipe de vendas, sabendo, inclusive, como lidar com tarefas não prescritas. Houve um aumento da carga de trabalho e das pressões para resultados, enquanto os treinamentos passaram a ser realizados fora do horário de expediente destes empregados, tornando-se responsabilidade deles e pré-requisitos para

promoções e até mesmo manutenção do emprego. Além disso, as atividades passaram a ser fragmentadas, rotineiras e com altas taxas de rotatividade. Esta reestruturação, portanto, modificou a forma de trabalho do bancário.

Actualmente, observa-se nas agências bancárias reduzido número de empregados, filas e demora no atendimento. Portanto, o presente estudo também se justifica no facto de os trabalhadores bancários trabalharem em um contexto onde há uma deficiência de pessoal, excesso de trabalho, etc. O que pode ser consequência de condições organizacionais desfavoráveis á execução de tarefas, e que pode influenciar, inclusive, na motivação destes trabalhadores. O estudo da motivação destes trabalhadores torna-se relevante, pois, a partir dele, é possível elaborar estratégias de melhoria dessa motivação, minimizando a possibilidade de surgimento de colaboradores desmotivados, além de aumentar o seu desempenho. Empregados mais motivados possuem um maior desempenho, e, com isso, torna-se mais fácil o alcance dos objectivos organizacionais.

Portanto, a partir de pesquisa de campo avaliaremos o estado motivacional dos funcionários efectivos da agência do Banco Millennium bim, na agência Praça dos Trabalhadores, tendo como referência a TEORIA DE HERZBERG.

Pretende-se, analisando os questionários respondidos, observar o grau de motivação dos funcionários constantes nesta agência e a partir disto identificar quais os resultados do trabalho desses funcionários que apresentam maior força motivadora.

Observa-se, entretanto que em virtude das constantes exigências do mercado e consequentemente das organizações empresariais em cima de seus funcionários a motivação tem se tornado objecto de investigação permanente, tanto por parte dos cientistas comportamentais que estudam as organizações como por aqueles que a administram. Por isso, acreditamos ser de suma importância que os gestores compreendam e saibam identificar quais os factores que impulsionam e motivam os seus trabalhadores e a partir daí, buscar estratégias a fim de tomar decisões precisas a respeito do planeamento organizacional para atrair e manter os trabalhadores motivados.

1.3 OBJECTIVOS

1.3.1. Objectivo geral

- ✓ Identificar os factores de motivação de trabalhadores nas organizações

1.3.2 Objectivos Específicos

- (i) Descrever os pressupostos de motivação nas Organizações;
- (ii) Descrever os padrões de motivação usados pelo sector bancário;
- (iii) Identificar os padrões de motivação aplicados no Millennium Bim;
- (iv) apresentar sugestões de padrões de motivação para o sector bancário.

1.4 QUESTÕES DE PESQUISA

Quais são os pressupostos de motivação nas Organizações?

Quais são os padrões de motivação que podem ser usados pelo sector bancário?

Que padrão de motivação é aplicado no Millennium bim?

Quais acções a propor visando melhorar os aspectos não geradores de motivação para o trabalho?

CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS E PADRÕES DE MOTIVAÇÃO

Actualmente, a motivação tem sido um tema muito estudado haja vista que o “hoje” é um ambiente de complexas e rápidas mudanças, que fazem com que as empresas focalizem somente seus objectivos, na tentativa de acompanhar essas mudanças, deixando um pouco de lado o bem-estar de seus colaboradores. Sendo assim, surgiu a necessidade de estudar as diversas maneiras de motivar os colaboradores, para que os objectivos da organização fossem alcançados mais rapidamente.

O desafio em alcançar o sucesso em um ambiente organizacional quer na perspectiva da empresa como um todo quer no âmbito pessoal de cada colaborador pode ser vencido por meio da motivação.

2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Etimologicamente a palavra motivação deriva do latim *movere*, o que implica um movimento do individuo para a acção. Na sua raiz etimológica a motivação corresponde então a algo que direcciona (DIAS, 2012)

LINHARES (2015) refere que a motivação é um tema extremamente importante e complicado. O conceito de motivação surge durante a segunda guerra mundial dando origem, posteriormente, a uma vasta literatura, nas mais diversas áreas, contudo, dependendo da teoria abrangida persistem fortes desacordos. Vários dicionários, segundo RUTHANKOON e OGUNLANA (cit in LINHARES, 2015), tendem a definir o conceito como “o ato de despertar o interesse de alguém para algo”.

Segundo (CHIAVENATO, 2000, p. 23), é difícil definir exactamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à acção ser provocado por um

estímulo externo (proveniente do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. De acordo com GIL (2001), motivação é a força que estimula as pessoas a agir e conforme observa CHIAVENATO (2000), a motivação funciona como forças activas e impulsionadoras, tipo "desejo" e "receio"; o indivíduo deseja poder, status; receia o ostracismo social e as ameaças à sua auto-estima.

FERREIRA (2006) descreve motivação como o ato ou efeito de motivar; exposição de motivos ou causas; o que induz incita ou motiva alguém a uma acção; conjunto de factores psicológicos (conscientes ou inconscientes), de ordem fisiológica, intelectual ou afectiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um individuo.

Para HERSEY e BLANCHARD (2004), a motivação das pessoas se dá em função da intensidade dos seus motivos, sendo estes definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objectivos, que podem ser conscientes ou subconscientes. Entendem eles que os motivos são os porquês do comportamento e que, além disso, provocam e mantêm as actividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas, ou seja, são as molas propulsoras da acção.

Portanto, a motivação pode ser tudo o que leva o indivíduo a ter um determinado comportamento, ou tudo o que dá origem a um comportamento específico. Pode-se estimular a motivação por meios internos ou externos, ou seja, por ambientes ou por tudo o que cada um pensa, sente e acredita.

A motivação pode ser definida como um estímulo capaz de incentivar a pessoa a se empenhar um pouco mais em uma determinada tarefa.

2.2.1 Factores da motivação

Para iniciar o tema, iremos abordar alguns factores que levam à motivação no trabalho. Para ICHNIOWSKI et. al (cit. in SOUSA, 2012) deverá existir um ambiente competitivo na empresa para melhorar o rendimento por parte dos trabalhadores, pois, existe uma necessidade de cada um se mostrar perante todas as situações e exhibir todas as suas competências e valências, com o objectivo de desenvolverem a sua carreira. Contudo, estes autores afirmam que é necessário estar atento às rivalidades internas que possam surgir e possam prejudicar um projecto, pois os interesses individuais podem-se sobrepor aos interesses colectivos. Sendo assim, a organização deverá lançar uma competição saudável entre todos os membros, para que no final os

trabalhadores saiam dessa actividade motivados e a empresa ganhe um ambiente positivo entre todos os colaboradores.

MARQUEZE (2005) indica que no estudo desenvolvido por Elovainio et al. foi encontrada uma relação positiva nas variáveis estabilidade no emprego, salário e benefícios, relacionamento com a organização e as oportunidades de desenvolvimento profissional.

O'DRISCOLL & BEEHR (cit. in MARQUEZE, 2005) reiteram o que foi mencionado e ainda acrescentam mais factores como, relacionamento social no trabalho, relacionamento com carga física e mental do trabalho, ambiente físico do trabalho, rotina de trabalho (variedade/monotonia), desafios no trabalho, autonomia e oportunidade de desenvolvimento profissional.

Se analisarmos a Teoria de Locke (Henne e Locke; Locke cit. in MARTINEZ e PARAGUAY, 2003), identificamos vários factores causais de motivação no trabalho, relacionados com o ambiente de trabalho:

Evento e condições:

- Trabalho: onde o trabalhador se sente como mais um membro da equipa, com possibilidades de desenvolver o seu talento e habilidades, desempenhando assim um trabalho mais capaz. Onde não haja conflito de papéis e interpessoal.
- Pagamento: onde os trabalhadores também têm em conta o factor equidade (comparação com os outros)
- Promoção: Possibilidade de subir na carreira, sentem justiça e clareza.
- Reconhecimento: onde os trabalhadores são reconhecidos pelo seu trabalho e pelas suas conquistas, estas actividades podem ser feitas através de elogios ou até um anúncio público na empresa.
- Condições e ambiente de trabalho: onde os colaboradores têm os recursos necessários para desenvolver o seu trabalho bem como as condições necessárias para o mesmo.

Agentes:

- Colegas e subordinados: relações de confiança, competência, colaboração e amizade.
- Supervisão e gerenciamento: supervisores atenciosos, justos, competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos empregados

- Empresa/organização: Respeito pelos empregados e pelos seus valores, política de benefícios, pagamentos e também a competência da organização

Posto isto, Grimes (cit. in PEREIRA, 2014) menciona que para se entender motivação é obrigatório entender a própria natureza humana. A natureza humana pode ser muito simples, mas muito complexa também. A sua compreensão e apreciação é um pré-requisito para a implementação eficaz da motivação no ambiente de trabalho e portanto, uma gestão e liderança eficazes. Grimes (2006) (cit. in PEREIRA, 2014) também sugere algumas estratégias para aumentar a motivação.

- Implantação de um espírito positivo;
- Disciplinar e punir de forma eficaz;
- Tratar as pessoas de forma justa;
- Satisfazer as necessidades dos funcionários;
- Estabelecer metas em relação ao trabalho;
- Reestruturar os trabalhos;
- Recompensar com base no desempenho no trabalho.

O mesmo autor ainda refere que um gestor deve possuir certas “ferramentas” para motivar a sua equipa de forma a atingir os objectivos esperados pela empresa:

- Aprovação, louvor e reconhecimento;
- Confiança, respeito e altas expectativas;
- Lealdade, se for dada também poderá ser recebida;
- Enriquecimento do trabalho;
- Boa comunicação;
- Incentivos financeiros.

Outro aspecto que Grimes (cit. in PEREIRA, 2014) realça na motivação da força de trabalho é o de utilizar a persuasão em vez da coacção, pois a persuasão é bem mais poderosa. Utilizando a persuasão os gestores têm mais hipóteses de alcançar o sucesso. A persuasão constrói moral,

iniciativa e motivação, enquanto a coacção de forma eficaz destrói todas estas qualidades. Os três componentes básicos da persuasão são:

- Sugerir;
- Alcançar os sentimentos das pessoas;
- Apelar à lógica.

2.2.2 Consequências de motivação no trabalho

Clampitt e Downs (cit. in LINHARES, 2015) afirmam que uma empresa que prime os relacionamentos entre colaboradores e gestores irá beneficiar em diversos níveis, por si só, a comunicação irá ser mais directa, o que leva à produtividade, reduz o absentismo, melhora a qualidade dos serviços ou produtos, aumenta os níveis de inovação e reduz o número de greves. Estes factores são essenciais para que uma empresa desenvolva o seu trabalho de uma forma eficiente e satisfatória para ambas as partes.

O que vai de encontro ao que PARENTE (2003) referiu, o reconhecimento das competências no sentido de um julgamento favorável gera e potencia a mobilização das pessoas a criar um sentimento de segurança interna e uma imagem positiva de si mesmo que condiz ao empenho, ao esforço e também ao reforço da acção. Um julgamento desfavorável tende a contribuir para a construção de uma imagem negativa de si mesmo, o que lhe transmite ideias negativas. Pode parecer um aspecto simples dos relacionamentos interpessoais, mas se os líderes não desenvolverem este tipo de relacionamento, onde não dão o feedback necessário, os colaboradores poderão sentir-se desmotivados. Mesmo assim, o líder tem de verificar qual a melhor abordagem a ter com o seu colaborador, sendo que pode depender de vários factores, neste tipo de interações é relativamente ao trabalho que o mesmo desenvolveu, mas também terá de ter em conta as suas características pessoais.

Para Leiter (2010 cit. in PEREIRA, 2014) o compromisso com o trabalho tem grandes implicações no desempenho dos funcionários. Quando existe um grande sentimento de compromisso com o trabalho, os funcionários sentem-se mais à vontade e com maior capacidade para explorarem todo o seu potencial no trabalho. Isto irá melhorar a qualidade das suas principais responsabilidades no trabalho, o que trará consequências positivas para ambos os lados, o empregado e a empresa. Todas estas afirmações estão interligadas pela mesma informação, onde os trabalhadores se sentem motivados no trabalho. Para além de ser benéfico para os colaboradores irá ser benéfico

para a empresa, pois se os colaboradores estiverem motivados, a probabilidade de uma entrega de um serviço de maior qualidade torna-se maior, que conseqüentemente influenciará na retenção de clientes e potenciará uma verdadeira sustentabilidade (SARGEANT, 1998 cit. in LINHARES, 2015).

Outra variável que pode levar a uma consequência positiva (caso seja do agrado do trabalhador) é o salário, como referem Stiglitz e Shapiro (cit. in SOUSA, 2012) afirmando que quanto maior a remuneração maior seria a produtividade e que isso implicaria uma maior força no mercado, contribuindo para um aumento da quota de mercado por parte da empresa. Maior quota de mercado corresponde a maiores ganhos, melhores resultados, e por consequência os salários aumentariam em resultado desse crescimento. Em todos os modelos de eficiência, salários mais elevados provocam um maior esforço por parte dos trabalhadores, o que traduz uma maior produtividade e maximização dos lucros. Tecnicamente, quando o colaborador está satisfeito com o seu salário poderá desenvolver de forma mais eficiente o seu trabalho, comprovando assim que a remuneração que obtém é justa, mas se o colaborador sentir que o salário não é justo, poderá mais facilmente desleixar-se com o trabalho, o que prejudicará a empresa e também a si, pois não obtém os lucros necessários e por si só, também não conseguirá ter um aumento na sua remuneração.

Conclui-se que o equilíbrio entre estas fontes, o trabalho/empresa e a pessoa, tem consequências positivas tanto para a organização quanto para o empregado. Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As consequências para ele situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da auto-estima (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Verifica-se assim que existe uma relação win-win para ambas as partes. Porém, caso a empresa não consiga motivar os seus empregados poderá ser prejudicial. Como refere Erez (cit. in TAMAYO e PASCHOAL, 2003) se a empresa não conseguir arranjar formas de motivar os empregados, estes irão ficar insatisfeitos, apresentando menos disposição, dedicação, esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no que concerne à tarefa do seu trabalho, ou até poderá ser pior, como refere Parente (2003) a falta de ligação com os trabalhadores pode levar a despedimentos ou demissões, o que posteriormente irá levar a empresa a ter mais encargos financeiros com o recrutamento, selecção, integração e formação dos trabalhadores. Estas são as consequências negativas que aparecem de forma indirecta nas empresas, após o despedimento ou demissão de algum dos colaboradores.

2.2.3 Comportamento humano e motivação

TAMAYO e PASCHOAL (2003) referem que o comportamento é provocado e guiado por metas pessoais, onde a pessoa realiza um esforço para atingir um determinado objectivo. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com prontidão e precisão as suas tarefas e a persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.

Geralmente, salientam-se três componentes na motivação: o impulso, a direcção e a persistência do comportamento (MITCHELL; KANFER; KATZEL ET. AL. cit. in TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Sendo assim, é necessário saber como motivar os colaboradores e DOLAN (1996) cit in. FREIXO (2010) refere que a tarefa de motivar um individuo é bastante complexa, pois, é necessário adaptar o esforço que é exigido às particularidades de cada um, sendo que, face às atitudes, aos comportamentos, aos objectivos, aos antecedentes e em especial às necessidades que lhes são características, cada individuo é intrinsecamente diferente do outro. O mesmo autor aprofunda este tema e refere que as necessidades que consistem em deficiências fisiológicas, psicológicas ou sociais que um individuo sente pontualmente, isoladamente ou em conjunto, incitam-no a adoptar uma atitude ou um comportamento particular. As necessidades constituem, então, a fonte das forças e das pressões que motivam o individuo a adoptar uma conduta precisa.

Aprofundando mais o tema da motivação, Maslow (cit. in SOUSA, 2012) refere que a remuneração é a razão pela qual um indivíduo procura um trabalho, dado que esta atende à necessidade mais básica da vida das pessoas.

Ao longo da história tem havido uma discussão sobre esta temática, onde Herzberg (cit. in SOUSA, 2012) argumentou que o dinheiro não é um elemento motivador, porém existem outros autores que discordam desta afirmação, como Mckezie e Harris et al (cit. in SOUSA, 2012), os quais afirmaram que o dinheiro é a variável mais importante na motivação dos trabalhadores e os baixos níveis de remuneração é uma variável importante no descontentamento entre os mesmos.

Verifica-se assim, que existem várias ideias sobre a motivação, onde alguns autores dão importância ao salário e outros não. SOUSA (2012) aprofunda mais este tema e não indica que a motivação principal é o dinheiro, mas refere que a motivação de um trabalhador está ligada aos seus desejos ambições, bem como ao seu bem-estar dentro de uma empresa. Sousa vai mais longe e indica que a felicidade de um trabalhador não depende apenas do salário, mas também da saúde,

da vida familiar, das relações interpessoais com os colegas de trabalho e do reconhecimento pelo trabalho.

2.2.4 Motivação nas organizações.

Um dos maiores desafios das organizações em geral é motivar correctamente seus colaboradores, de maneira que ambas as partes se beneficiem. Isso quer dizer que motivar não é somente fazer com que a empresa alcance seus objectivos, é também favorecer o bem-estar de cada colaborador. O objectivo de toda organização é a obtenção de lucros, que só são alcançados caso os colaboradores desempenhem seu papel com excelência. Um dos grandes desafios que os administradores encontram actualmente é como fazer com que o trabalho realizado resulte em lucros reais. Para isso, é necessário que os funcionários se sintam motivados a trabalhar.

MUSSAK (2003), afirma que a motivação é um dos principais factores de conotação entre o homem e o seu trabalho. Quando o individuo sente-se motivado, realiza suas actividades com mais qualidade, tornando-se mais eficiente. Daí, a preocupação das organizações em cada vez mais buscar estratégias para motivar seus funcionários.

BERGAMINI (2002) chama a atenção que quando um indivíduo está engajado com uma actividade, o que ele espera é ser recompensado. O prazer e o desejo de trabalhar passam a representar uma necessidade de ordem afectiva continuamente alimentada pelo imperativo daqueles valores representados pelo objectivo almejado.

“Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objectivos propostos; energizá-las e estimulá-las para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na Organização” (CHIAVENATO, 1999).

Os funcionários precisam de mais motivos para trabalhar, para se empenhar, e um bom administrador precisa perceber como trabalhar a motivação de cada colaborador, com a finalidade de promover um ambiente que favoreça o crescimento do funcionário e da organização.

Para Team (cit. in PEREIRA 2014) a motivação não envolve custos, mas não é fácil de implementar. Actualmente os gestores tentam desenvolver boas relações com os colaboradores e tentam anular todos os factores desmotivadores e através das relações interpessoais tentam aumentar a satisfação e produtividade no trabalho. Concluindo este pensamento Sternberg (cit in. FREIXO, 2010), refere que, para se atingir o sucesso, na maioria das situações, a motivação tem um papel igual ou maior do que as competências intelectuais, pois, estas pouco significarão se o individuo não estiver motivado para as utilizar.

Quadro 01. Algumas Estratégias de Motivação Laboral

Altruísmo	Protecção familiar; Actividades que envolvam a família; Clima organizacional positivo.
Mudança	Autonomia na execução das tarefas; Controlo na execução do trabalho; Trabalho interessante; Variado e desafiador.
Estabilidade	Estabilidade no emprego; Seguro médico; Transparência; Sistema de controlo eficiente e justo; Normas claras e precisas.
Prestígio	Promoções, Progressos na carreira; Participação nas decisões; Reconhecimento do mérito; Actividades prazerosas associadas ao trabalho.

Fonte: Adaptado de TAMAYO e PASCHOAL, 2003

Verifica-se assim que na vertente do altruísmo o mais importante são os resultados colectivos e o bem-estar de todos na organização. Estas metas podem ser atingidas através de um ambiente social agradável, sem conflitos e com oportunidades para interagir com colegas e cliente.

No polo da mudança, constata-se que as expectativas podem ser atingidas se a empresa atribuir autonomia ao seu colaborador para executar o seu trabalho, oferecendo assim oportunidades para criar e inovar, o que é benéfico tanto para a empresa como para o trabalhador.

Em relação à estabilidade, o colaborador tem em conta a segurança no trabalho, o salário, as normas, objectivos claros e precisos, espaço físico adequado, horário regular e condições favoráveis para a execução do trabalho.

Finalmente, na vertente do prestígio, as principais metas são, os resultados pessoais, os incentivos financeiros, benefícios, oportunidades de promoção bem com o reconhecimento do mérito (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

TAMAYO e PASCHOAL (2003) referem que a organização deveria agrupar os seus colaboradores nestes quatro factores, pois, conseguiria de uma forma mais eficiente constatar quais as suas motivações e necessidades de cada colaborador.

Mas como a organização poderá fazer com que os colaboradores se sintam motivados, se a motivação é algo particular de cada indivíduo? A organização deve fornecer instrumentos e condições para que os funcionários se sintam motivados a alcançar um determinado objectivo.

2.2.5 Padrões de motivação no sector bancário

A motivação é investigada por diversos autores que trazem abordagens distintas sobre a temática, algumas abordagens sobre a motivação no sector bancário dão suporte a programas motivacionais, os quais acreditam que os indicadores relativos aos recursos humanos se limitam a horas de treinamento, absentéismo, turnover e assemelhados, associados a índices de produtividade (BATISTA; SANTOS, 2015).

AHAMMAD et Al. (2015) complementa que a motivação no sector bancário inclui as práticas de compensação e procedimentos de avaliação de desempenho que podem direccionar as acções dos colaboradores para a realização de objectivos de trabalho e empregados levam a perceber suas organizações como valorizar suas contribuições. O autor ainda coloca que para aumentar a motivação deve fornecer o sistema de compensação que inclui critérios de remuneração de incentivo e de avaliação de desempenho, bem como processos que motivam os funcionários a trabalhar em direcção a determinados objectivos.

O processo motivacional, segundo VERGARA (2006), passa a ideia de que motivação não é algo acabado, mas sim um processo que é configurado em cada momento da vida, permanentemente. Sendo assim, a autora completa que motivação, além de ser uma força impulsionante na direcção de algo, é intrínseca, está dentro das pessoas. Por isso ninguém consegue motivar outra pessoa, o que pode ser feito é estimular, incentivar, para que a mesma se sinta motivada.

Ainda cabe ressaltar que CUNHA et. al. (2014) e VERGARA (2006) são unânimes na afirmação de que o aspecto motivacional difere de pessoa para pessoa e o que acaba impulsionando uma poderá não impulsionar a outra.

BATISTA e SANTOS (2015) colocam que a área de gestão de pessoas é incluída na busca pela motivação do indivíduo analisando factores como liderança, qualidade de vida, tecnologia, comunicação, carreira, cultura, entre outros; dando condições para que as pessoas permaneçam desempenhando eficientemente as actividades que norteiam os seus cargos.

Apesar dos esforços das organizações é comum encontrar trabalhadores que não nutrem nenhuma motivação naquilo que fazem. Nesse caso o emprego passa a ser uma forma de angariar recursos que gerem a felicidade fora dele. De encontro a isso, se antes o desafio era descobrir o que deveria ser feito para motivar as pessoas, hoje à preocupação é entender a percepção de que cada pessoa já traz consigo, e interiormente suas próprias motivações (BATISTA; SANTOS, 2015).

HERZBERG (1968) ao propor a Teoria dos Dois Factores vem de encontro às respostas buscadas por CUNHA et. al. (2014) e VERGARA (2006) quando consegue diferenciar a motivação e a não-motivação em seu estudo, dividindo o campo entre aspectos higiênicos e motivacionais, os quais são abordados com mais profundidade a seguir (No subcapítulo da Teoria da motivação).

2.3 LIDERANÇA

As organizações são constituídas de pessoas que trabalham juntas actuando em diferentes áreas, porém com um único objectivo. Neste contexto a liderança exerce papel relevante na condução das pessoas para o alcance de objectivos. Este subcapítulo tem como intuito proporcionar a compreensão da liderança nas organizações.

Conforme BERGAMINI (1994) acredita que a liderança surgiu por volta de 1300 da Era Cristã. O termo liderança é usado há 200 anos. E vem sendo estudado como um processo de interação envolvendo trocas sociais, onde o líder pode trazer benefício não somente para o grupo, mas de forma individual a cada membro, surgindo um intercâmbio de valor entre os liderados.

Segundo CHIAVENATO (2010) liderança é um fenómeno tipicamente social, pois ocorre especificamente em grupos e nas organizações, sendo exercida como uma influência interpessoal em uma situação, e conduzida através da comunicação, processo esse que levará a consecução de um ou mais objectivos específicos. O autor destaca quatro elementos para o estabelecimento do processo de liderança: influência, em uma situação, pelo processo de comunicação e visando a alcançar objectivos.

De acordo com CHIAVENATO (2010) o papel da liderança é de suma importância, pois deverão estar presentes em diversos níveis na organização, abrangendo o institucional, intermediário e operacional.

Para SILVA (2004) a liderança pode ser caracterizada de duas formas sendo formal e informal. A formal é executada por pessoas escolhidas para ocupar cargos de autoridade designados formais nas organizações. Já a informal se caracteriza através da espontaneidade por habilidades presente nas pessoas e assim tornando-se influentes nas organizações, podendo ou não ocupar um cargo. Conforme CHIAVENATO (2014) a liderança jamais poderá ser confundida com gerência. O autor ressalta que, um bom administrador pode ser um líder, mas nem sempre um bom líder pode ser um administrador. Para GIL (2001) a liderança é um processo complexo, mas há destaque para três abordagens como principais que são: 1. Abordagem dos traços: acredita-se que o líder já nasce

pronto com as características e atributos necessários para exercer a prática da liderança, é conhecida como a teoria das características dos grandes homens. Porém não tem fundamento científico para servir como base para o estudo da liderança devido um enfoque somente na fase de selecção e não havendo uma preocupação com o treinamento efectivo.

2. Abordagem do comportamento: como não houve um sucesso com a abordagem dos traços então se levantou um estudo para analisar o comportamento dos líderes. Com ênfase no treinamento e o reconhecimento de dois estilos de líderes mais utilizados o autocrático e o democrático, analisando o comportamento e concluindo que há um orientado na produção e outro para as relações humanas.

3. Abordagem situacional: considera a eficácia do grupo a partir da união entre o estilo do líder e a condição da situação. Envolvendo diversas outras teorias, essa abordagem tem sucesso quando tudo está favorável para a devida prática, se houver um ambiente desfavorável o êxito acaba não sendo o almejado e os estilos de líderes aplicados podem variar de acordo com a situação organizacional.

HUNTER (2006) afirma que a liderança exige algumas qualidades como a paciência, que aliada ao autocontrole têm um carácter primordial no exercício em situações de certa forma complicada e por se tratar de sentimentos que geram reacções o líder que torna essa qualidade como hábito terá suas atitudes positivas, que reflectirá nos liderados e também no sucesso da organização com actos consistentes e também previsíveis. Exige gentileza que é nada mais nada menos que tratar as pessoas com cortesia sendo um ato de amor por envolver o interesse e a atenção ao próximo, gerando momentos inesquecíveis as pessoas que se sentem bem quando tratadas com gentileza, gerando um relacionamento de reciprocidade.

2.3.1 Estilos de liderança

É a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.

Conforme CHIAVENATO (2014) um famoso estudo realizado por White e Lippitt que teve como foco verificar a influência do líder no ambiente organizacional, através do seu estilo utilizado para o exercício da liderança, gera impactos tanto nos resultados quanto no comportamento dos liderados, o autor aponta três estilos de liderança sendo: autocrática liberal e democrática.

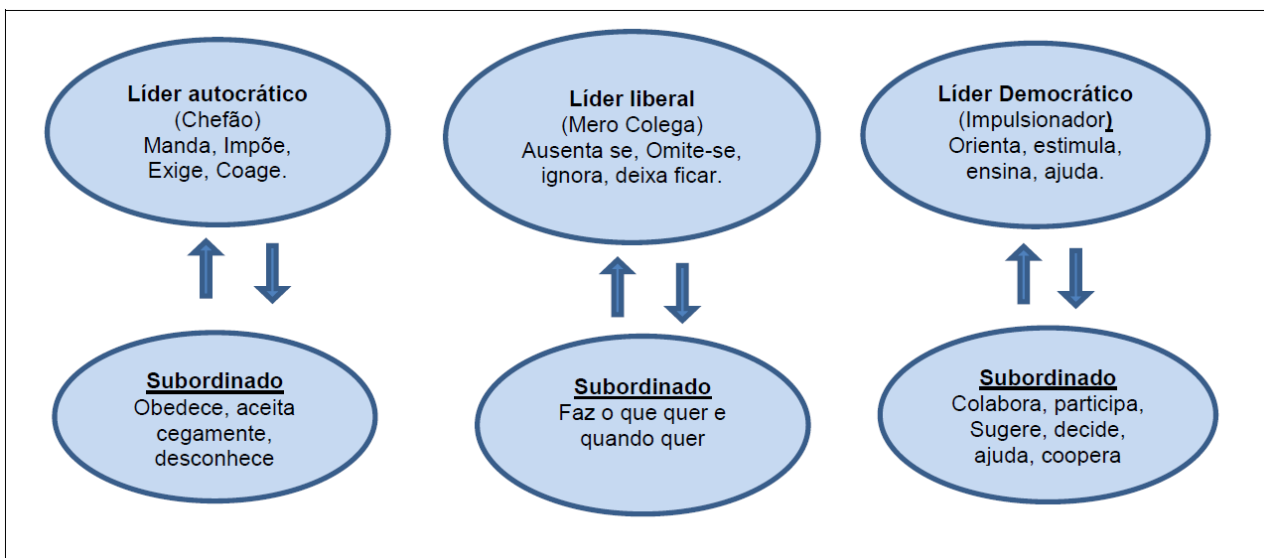
➤ Liderança autocrática: o líder centraliza todas as decisões e os liderados não tem nenhuma possibilidade de escolha, somente obedecem às ordens, são oprimidos, o que provoca na equipe

um clima de tensão, são frustrados, onde a agressividade prevalece e os mesmos trabalham somente com a presença do líder na organização temidos pelo poder que o cabe.

➤ Liderança liberal: o líder concede aos liderados liberdade nas tomadas de decisões da organização, gerando um forte individualismo, um trabalho não consistente e insatisfação em todos os *stakeholders*. Também o respeito pelo líder é defasado.

➤ Liderança democrática: o líder encoraja a equipe, os motivam trabalhando muito bem, a comunicação com seus liderados ajuda na solução de qualquer problema que venha a surgir, se busca a participação de todos em tarefas que são pertinentes a objetivos comuns, para o bem do seu maior patrimônio as pessoas que fazem parte da organização, criando assim um clima satisfatório onde há igualdade, comprometimento e responsabilidade no grupo.

Figura 1 – Os diferentes estilos de liderança. Fonte: CHIAVENATO (2014)



2.3.2 Estilo de liderança adequado ao sector bancário para a motivação dos colaboradores

Percebe-se que no sector bancário há a necessidade de uma liderança efectiva para o bom desenvolvimento e efectividade das equipas pois , segundo (CHIAVENATO 2014), o mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, competitivo, mutavel e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessa influência e necessitam de apoio e suporte por parte dos seus líderes e executivos.

Com crescente evolução tecnológica, as mudanças e investimentos no sector bancário cada vez mais se fazem necessárias, uma vez que contam com um público consumidor mais exigente e instruído quanto aos seus direitos e obrigações; cabe ao gestor e seus colaboradores zelarem pela qualidade dos serviços prestados ao atender de forma prestativa e eficaz.

Uma boa gestão no ambiente bancário esta centrada em uma liderança focada no desenvolvimento da equipa como um todo, visto que grande parte do trabalho envolve, principalmente, a comunicação e integração entre os colaboradores.

A respeito do tema MONICA (2014, apud, BENNIS, 1996) define que os líderes “precisam desenvolver o talento de cada individuo no grupo, treinando-os para que tomem decisões acertadas, avaliando de forma crítica as alternativas utilizadas” ao partir do pressuposto que nenhuma equipa nasce pronta e que o desenvolvimento ocorre através do aprendizado quotidiano.

Ainda com relação ao trabalho em equipa, para haver a sobrevivência com relação ao tempo, uma equipa precisa ser productiva com relação as metas e objectivos, visando a atender as necessidades emocionais e de bem-estar dos seus colaboradores

BOWDICH e BUONO(2000) afirmam que para um líder ter êxito em sua gestão deverá encontrar o equilíbrio entre administrar uma equipa com firmeza e direcionamento sem causar rigidez ou desconforto a fim de que todos se sintam bem, tanto fisica quanto mentalmente para executar as tarefas determinadas.

Um líder que está inserido no sector bancário deve possuir varias atribuições, dentre elas o comprometimento, que é uma qualidade muito valorizada e que CARAVANTES (2005, pag 509) descreve como “o resultado de quando o gerente também é um líder, as pessoas se comprometem com a pessoa e, portanto, respondem favoravelmente à sua tentativa de influenciá-las”. A partir da identificação de seus colaboradores com o modelo de trabalho e dedicação apresentados pelo gestor é possível ter uma melhor resposta e apoio por parte da equipa.

Actualmente o ambiente bancário passa por diversas alterações, dentre elas um ponto que podemos destacar é a liderança transformacional que, segundo CARAVANTES (2005, pag 524) “o foco está em como alguns gerentes são sempre capazes de estar na dianteira da inovação e visão para modelar suas organizações para o futuro”. Aqui se faz necessária a capacidade do gestor acompanhar o desenvolvimento da organização juntamente com o desenvolvimento tecnológico e como ele pode melhorar os processos e a productividade dos sectores.

2.4 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

2.4.1 Teoria da Motivação de Frederick Herzberg

Frederick Irving Herzberg (1923- 2000)¹ foi um psicólogo e influente professor de gestão empresarial americano. Nascido em Massachusetts, graduou-se na City College em Nova York e fez pós-graduação na Universidade de Pittsburgh.

O seu trabalho de maior relevância é a Teoria dos Dois Fatores, que foi publicada em seu livro “A Motivação para Trabalhar”. Nessa teoria, ele explica que são dois os fatores responsáveis pela satisfação e motivação das pessoas em um ambiente corporativo.

Sua teoria teve por base entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh (Pensilvânia, Estados Unidos). O objetivo do estudo era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho.

Dessa forma, ele utilizou questionamentos sobre o que agradava e o que desagradava cada um dos trabalhadores nas empresas nas quais actuavam. Sua teoria é de extrema importância para o estudo da motivação nas organizações.

Nesta teoria, Herzberg afirmava que existiam dois factores que afectavam o individuo:

Fatores Motivacionais: Ou fatores extrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autoreavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Factores Higiénicos: Ou factores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os factores higiénicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e directrizes da empresa, o clima de relações entre a

¹ Extraído do Site <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/>

empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. São factores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo.

Quadro 02 - Factores de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectiva de evolução
Política e administração da empresa	

Fonte: Maitland (1995) apud Oliveira e Cappelli (2000)

HERZBERG (1973) apud BERGUE (2010), na teoria dos dois factores, argumentou que o comportamento das pessoas no trabalho está relacionado a um conjunto de factores que respondem pela satisfação e outro conjunto de factores que respondem pela insatisfação. Em pesquisa científica identificou-se que factores motivacionais são relacionados ao cargo do funcionário, denominados intrínsecos ao cargo, e os factores higiênicos são relacionados às condições gerais de ambiente do trabalho, denominados extrínsecos ao cargo. Portanto, os factores higiênicos não motivam os funcionários, apenas garantem que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho

A Teoria dos Dois Factores, abordada por HERZBERG (apud MAXIMIANO, 2008) destaca os factores higiênicos que são extrínsecos ao cargo (condições do ambiente de trabalho, como iluminação, limpeza, ruídos, etc.; salário, relações com o supervisor e colegas, entre outros), criando um ambiente saudável entre colegas e supervisor. Se a pessoa estiver satisfeita com seu salário, estará menos propensa a reclamar sobre este aspecto e terá mais satisfação com o ambiente de trabalho. Os factores motivacionais, os quais são intrínsecos ao cargo (realização, reconhecimento, progresso, responsabilidade, atribuições do cargo, etc.) enfocam que para existir

motivação é necessário que o profissional esteja em harmonia com o seu trabalho, visualizando uma realização profissional que possibilite desenvolver suas habilidades e aptidões.

BERGAMINI (2002 – 2003, p. 66), ressalta que Ao caracterizar a diferença entre esses dois tipos de factores, Herzberg procurou demonstrar que não basta oferecer factores de higiene para ter pessoas motivadas dentro das organizações. Ao atendermos esses factores extrínsecos ao indivíduo, só estamos lhe garantindo o bem-estar físico. É necessário ir além dessa instância e oferecer aos liderados as oportunidades para que cheguem aos objectivos de satisfação interior, aqueles situados no mais alto nível de prioridade para o indivíduo.

Conforme BERGUE (2010), Frederick Herzberg apresenta a teoria dos dois factores apoiado em pesquisa científica, identificando que factores inerentes às características do cargo propiciam a satisfação do trabalhador em suas actividades. Considera que factores de natureza higiénica garantem que a pessoa não se sinta insatisfeita com relação ao trabalho, embora não sirvam para aumentar esse seu nível de satisfação. Herzberg afirma que a compreensão da conduta individual está pautada em factores relacionados ao cargo e a factores ligados com o conteúdo que o cargo inclui. Sugere então, algumas medidas que possam elevar o nível de contentamento do trabalhador em relação à função exercida, tais como:

- Rotação de cargos: significa fazer rodízio da ocupação dos cargos com o objectivo de explorar as características de trabalho de cada sujeito;
- Ampliação de tarefas: tem como foco aumentar as actividades possibilitando novos desafios e aplicação de suas competências. Isso possibilitará a realização profissional
- Enriquecimento de cargos: é o incremento de responsabilidades de um cargo.

AGUIAR (2005) dá continuidade a Teoria dos Factores Higiénicos de Herzberg, enfocando que as necessidades humanas serão preenchidas de maneira relacionada ao aumento da produtividade, alavancando os resultados da organização. Assim, os indivíduos estarão trabalhando mais e melhor, beneficiando-se por consequência. Para que isso ocorra, é necessário que haja liberdade de criação e inovação na execução das tarefas, que servirão de elemento avaliativo. Porém, limita a democracia a um âmbito restrito, que é a tarefa, sendo considerada uma sugestão injusta, conservadora e manipuladora em favor do sistema capitalista, não oferecendo mudanças representativas.

Portanto, a teoria de Herzberg mostra como um funcionário pode ser impactado dentro da empresa e o que causa satisfação motivação para o mesmo. Os líderes das equipes e os Recursos Humanos – RH da empresa podem usar essas informações, tanto para prevenir a insatisfação por parte de seus colaboradores, como para saberem o que poderá motivá-los, causando assim um aumento de produtividade e colocando o funcionário em uma situação de satisfação duradoura.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGIA

3.1 Contextualização

Com crescente evolução tecnológica, as mudanças e investimentos no sector bancário cada vez mais se fazem necessárias, uma vez que contam com um público consumidor mais exigente e instruído quanto aos seus direitos e obrigações; cabe ao gestor e seus colaboradores zelarem pela qualidade dos serviços prestados ao atender de forma prestativa e eficaz. Para tal, Um dos maiores desafios das organizações em geral é motivar correctamente seus colaboradores, de maneira que ambas as partes se beneficiem. Para isso, é necessário que os funcionários se sintam motivados a trabalhar.

Sobre o Millennium bim – Maior grupo financeiro moçambicano, tem marcado o ritmo de crescimento do sector bancário.

No processo de bancarização da economia moçambicana, o banco está presente em todas as províncias do país e conta hoje com uma vasta rede de balcões, mais de 300 agentes bancários e com o contributo dos seus 2.500 colaboradores que servem mais de 1.8 milhões de clientes. O Millennium bim é o primeiro banco moçambicano presente no ranking dos 100 maiores Bancos.

Neste capítulo são apresentados os resultados relativamente aos dados recolhidos junto dos colaboradores da empresa BIM sobre a motivação. Estes dados foram recolhidos na agência bancaria – Praça dos Trabalhadores, localizada na cidade de Maputo.

Tendo em vista o objectivo do estudo, adoptaram-se os seguintes critérios de inclusão:

- Ser colaborador/ funcionário efectivo da Empresa;
- Estar afecto a agencia seleccionada para a realização da colecta de dados; e,
- Estar disposto a participar do estudo.

O critério utilizado na selecção da unidade pesquisada obedeceu ao seguinte pressuposto: por se tratar de uma instituição ampla e complexa e com diversos tipos de profissionais, optamos pelos funcionários da área comercial (afectos ao balcão), uma vez que o estado motivacional neste sector, é mais exposta e afecta directamente ao cliente.

Os dados foram colectados mediante entrevista, no dia 10 de Novembro de 2020, na agencia do banco, pelo autor deste estudo. Teve duração de 3 horas (entrevista efectuada face a disponibilidade de cada colaborador) e a conversa foi transcrita para que não houvesse perda das informações.

3.2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa nada mais é do que a descrição do processo de pesquisa, isto é, a definição de quais procedimentos serão utilizados para a coleta e para a análise dos dados levantados.

Este trabalho tem uma abordagem qualitativa. Conforme TRUJILLO (2003), esta forma de pesquisar possui baixa representatividade estatística, porém, elevado volume de características e assuntos abordados em profundidade.

A pesquisa qualitativa foi escolhida, pois se enquadra em assuntos com maior dificuldade de quantificar e que são mais subjectivos, a exemplo da motivação, objecto de estudo deste trabalho (GOLDENBERG, 2001). Ou seja, a pesquisa qualitativa apresenta mais semelhanças e afinidades com o tema em questão, requerendo informações mais detalhadas sobre a motivação dos colaboradores da agencia do BIM, sem mensurar as informações.

Aplicou-se um estudo descritivo, “Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interacção com as demais sejam examinadas” (CASTRO, 1976, p. 66).

Segundo GIL (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de colecta de dados.

3.3 TIPO DE ESTUDO

Do ponto de vista de seus objectivos, quanto aos fins, trata-se de um estudo descritivo.

A pesquisa descritiva tem como objectivo conhecer e interpretar a realidade sem interferir nela nem a modificar (CHURCHILL cit. in VIEIRA, 2002). Pode-se dizer que a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenómenos, procurando descrevê-los, classifica-los e interpretá-los. Além disto que foi referido à priori, a análise descritiva pode-se interessar pelas

relações entre variáveis e, desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. Esta pesquisa expõe as características de uma determinada população ou de um determinado fenómeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenómenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Normalmente baseia-se em amostras grandes e representativas (VIEIRA, 2002).

3.4 TÉCNICA DE PESQUISA

3.4.2 Entrevista

Outra técnica de colecta de dados que foi utilizada refere-se à entrevista em profundidade, valendo-se de um roteiro semiestruturado.

ROESCH (2005) explica que este tipo de entrevista é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Para aplicá-la, é necessário que o entrevistador possua habilidade. Além disso, requer bastante tempo para aplicação, por ser demorada. Seu maior objectivo é entender o significado que os entrevistados concedem a questões em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

TRUJILLO (2003) aborda a forma como é realizada a entrevista. É utilizado um roteiro pré-estabelecido pelo entrevistador. Inicia-se uma conversa onde o respondente expõe suas ideias e pensamentos livremente. O autor também fala que o entrevistador deve explorar ao máximo as respostas, solicitando uma justificativa. Além disso, orienta o uso de um gravador para registrar as informações e posteriormente transcrevê-las e analisá-las.

GOLDENBERG (2001) menciona que neste tipo de entrevista não há regras e os resultados estão relacionados com a experiência e sensibilidade do pesquisador. As entrevistas devem compreender os indivíduos em seus próprios termos, além de serem detalhadas.

ROESCH (2005) segue a mesma linha do autor acima, relatando que o entrevistador vai identificando padrões nos dados, de acordo com o avanço da pesquisa, assim explorando-os na direcção que achar pertinente. O entrevistador deve evitar direccionar as repostas, sempre

Solicitando mais informações e explicações. Além disso, a habilidade do entrevistador, a confiança entre ele e o entrevistado e a relevância do assunto para este, é muito importante para haver uma boa qualidade nos dados obtidos. Outro ponto importante para conquistar sua confiança, é mostrar conhecimento sobre o tema, marcar a entrevista com antecedência, entre outros aspectos.

3.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Em relação aos procedimentos técnicos, quanto aos meios, esta é uma pesquisa bibliográfica, e de campo na qual se incluirá questionário, entrevista e observação.

A pesquisa bibliográfica, segundo VERGARA (2009, pg. 43), “É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes electrónicas”, isto é, material acessível ao público em geral e, fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, a qual será necessária a fim de complementar os conteúdos apresentados na Base Conceitual.

De acordo com VERGARA (2009), a pesquisa de campo se utiliza da investigação empírica realizada no local, onde ocorre ou ocorreu o fenómeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, na qual se incluirá questionário, entrevista e observação.

As entrevistas foram elaboradas de acordo com os preceitos da Teoria Motivacional relatada neste trabalho (Teoria dos Dois Factores), fazendo uso de um guião de entrevista.

A partir destas entrevistas, iremos constatar alguns resultados destacados a seguir:

Factores higiénicos de Herzberg -condições do ambiente de trabalho, salário, relação com superior, Benefícios e serviços.

Factores Motivacionais- O trabalho em si, Responsabilidade, Senso de realização, Reconhecimento, Perspectiva de evolução.

3.6 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A amostra foi composta por 13 funcionários da empresa BIM agência bancária – Praça dos Trabalhadores, localizada na cidade de Maputo, que se dispuseram a participar do estudo.

4. ANÁLISE E INTEPRETAÇÃO DE DADOS

Em termos metodológicos, inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico aprofundado sobre o assunto em questão, a motivação. O estudo indicou o ponto de partida para a pesquisa de campo, pois foi possível identificar os principais factores motivacionais e as dificuldades para obter - los, uma vez que os factores alteram de pessoa para pessoa.

Para a execução da pesquisa foi utilizado o método qualitativo, com a finalidade principal de identificar o grau de motivação dos colaboradores da instituição bancaria. Os dados foram colectados através de questionário.

O questionário foi aplicado aos funcionários da instituição por meio de entrevista aos colaboradores da agência Praça dos Trabalhadores localizada em Maputo, num total de treze, com idade entre 23 e 65 anos, sendo nove do sexo feminino e quatro do sexo masculino.

As entrevistas foram elaboradas de acordo com os preceitos da Teoria Motivacional relatada neste trabalho: Teoria de Frederick Herzberg/ Teoria dos Dois Factores

BIM é um grupo financeiro que oferece produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades dos clientes e a cada segmento de mercado.

Neste capítulo, procedemos à apresentação dos dados que foram recolhidos no campo onde foram entrevistados os colaboradores da empresa sobre a problemática proposta e, na mesma senda, fazemos a análise dos mesmos, tendo em conta a base teórica de Herzberg e os conceitos que orientam o nosso estudo.

As entrevistas foram confidenciais, sendo que os entrevistados não foram identificados. Dentro da análise, os entrevistados estão identificados como Entrevistado1, Entrevistado 2 e assim sucessivamente. A agência possui 13 (treze) funcionários, sendo que somente 12 (doze) foram entrevistados, pois um encontrava-se em gozo de férias.

Logo, nos tópicos abaixo serão apresentados os resultados da experiência da pesquisa realizada, conforme os aspectos metodológicos anteriormente descritos.

Com o intuito de facilitar a análise dos dados, foram organizadas as informações por grupos de análise, nas quais estão relacionadas aos objectivos específicos deste estudo, que são:

- a) Grupo I: Percepção quanto à segurança
- b) Grupo II: Percepção quanto às relações interpessoais
- c) Grupo III: Percepção quanto às condições de trabalho
- d) Grupo IV: Percepção quanto à Política da Empresa
- e) Grupo V: Percepção quanto às recompensas
- f) Grupo VI: Percepção quanto à realização
- g) Grupo VII: Percepção quanto à carreira
- h) Grupo VIII: Percepção quanto ao reconhecimento
- i) Grupo IX: Percepção quanto ao desenvolvimento

Primeiramente, iremos apresentar o perfil dos entrevistados para melhor análise das informações e depois os factores higiénicos e motivacionais elucidados na pesquisa.

As questões referentes aos factores higiénicos e motivacionais foram divididas em nove grupos, sendo os factores higiénicos relativos a: Percepção quanto à segurança; Percepção quanto às relações interpessoais; Percepção quanto às condições de trabalho; Percepção quanto à Política da Empresa; Percepção quanto às recompensas.

Enquanto os factores motivacionais se referem a: Percepção quanto à realização; Percepção quanto à carreira; Percepção quanto ao reconhecimento e percepção quanto ao desenvolvimento.

A seguir, em relação a cada um desses grupos, são apresentados os resultados e respectivas análises.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistadas 12 funcionários com idades compreendidas entre 23 e 55 anos, 9 do sexo feminino e 3 do sexo masculino, 7 possuem o nível superior e os restantes o nível médio. A agência é constituída por funcionários efectivos com 2 a 20 anos de serviço, sendo que um desempenha o papel de gerente do banco, cinco são gestores de cliente, quatro são assistentes de cliente (caixas), dois são assistentes comerciais que trabalham no atendimento aos clientes da agência, sendo que um deles também trabalha no Caixa, quando há uma grande quantidade de clientes na fila. Foram seleccionadas as respostas que consideradas completas para o objectivo da pesquisa, mesmo que a tendência dos restantes tenha sido a mesma.

4.2 FACTORES HIGIÉNICOS

4.2.1 Percepção quanto à segurança

A primeira questão colocada foi, Sente-se seguro em relação ao seu vínculo laboral com esta empresa?

No que tange ao factor segurança, a maioria está segura quanto sua permanência no Banco. A grande maioria dos entrevistados acredita não correr risco de perder o emprego dada a robustez da Organização. A maioria concorda quanto ao fato de não correr o risco de perder o emprego a não ser por motivos próprios e não da empresa. Isso significa que os funcionários sentem segurança quanto à permanência no seu emprego a menos que a iniciativa de sair da empresa seja própria. O que pode ser visto como ponto positivo na satisfação, pois os funcionários percebem que não serão demitidos da empresa sem que dêem motivos.

A segurança foi o factor mais enfatizado pelos funcionários em questão. A maioria colocou este elemento como o principal atractivo que a empresa oferece, propiciando segurança profissional, como demonstram alguns entrevistados

“Sinto me seguro nesta empresa, o que mais me atrai aqui é a estabilidade, tanto que fiz o concurso para admissão pensando nisso também, pois trabalhava num outro banco privado ”
(Entrevistado 2)

“Sinto me confortável nesta instituição porque continua sendo um banco solido e estável no mercado” (Entrevistado 6).

De acordo com GIL (2001) com o *downsizing*² e a reestruturação, os cortes de pessoal são vistos como essencial para garantir a competitividade da empresa, em função disso os empregados temem naturalmente por sua segurança no emprego, essa insegurança é um dos maiores comprometedores do baixo desempenho

4.2.2 Percepção quanto às relações interpessoais

Em relação à segunda questão colocada, como considera o seu relacionamento com seus superiores directos e demais colegas da empresa, os participantes consideram bom, sendo que na

² O downsizing é um processo que acontece quando existe uma redução da força de trabalho de uma empresa. O objectivo é ajustar o número de empregados de acordo com a produtividade e reduzir custos. Definição extraída do site : <https://www.dicionariofinanceiro.com/downsizing/>

medida em que os colaboradores têm essa percepção de relacionamento entre si o ambiente torna-se mais flexível para todos. A maioria dos entrevistados concorda que há um bom relacionamento entre os funcionários do Banco. Existe respeito por parte dos colegas de trabalho e colaboração entre colegas.

“O relacionamento com os colegas para mim é estável, me dou bem com todos, converso com todos, alguns conheço a tempo outros a gente vai conhecendo. Não é só o pessoal da empresa que a gente convive no dia-a-dia, mas sim com os clientes” (Entrevistado 1).

“Me dou bem com todos, ninguém pode se queixar em relação ao relacionamento entre colegas...” (Entrevistado 6).

“...ambiente entre colegas é maravilhoso, agradável...existe um relacionamento bom, isso que motiva a gente a vir. O grupo é muito eficiente e produtivo cognitivamente, sempre buscando soluções” (Entrevistado 12);

Pode-se verificar que, de acordo com as falas acima, o relacionamento entre colegas é considerado bom, sendo que esses aspectos são relevantes e muito influentes no que se refere à motivação.

No que se refere ao relacionamento com o líder no ambiente organizacional, verificou-se que há predomínio de boa convivência entre colegas e superiores. A maioria mencionou o quanto é agradável e respeitoso o ambiente de trabalho, segundo os seguintes relatos foi ressaltado uma frase por um dos funcionários, que disse: “Ninguém pode se queixar do relacionamento com a hierarquia directa” (Entrevistado 3), isso quer dizer que as considerações pelos colaboradores a respeito da liderança são perceptíveis na organização.

“Meu relacionamento com o líder é de harmonia, existe respeito entre subordinados e o responsável, converso com todos da empresa, até hoje não tive problemas com isso”

(Entrevistado 2);

“Existe um processo de amizade dentro e fora do trabalho. Me sinto motivada em trabalhar principalmente por causa disso. Primeiro me sentir bem para trabalhar, depois, as actividades...” (Entrevistado 7).

“Meu relacionamento com meu chefe é de harmonia, respeito entre responsável e subordinado, converso com todos da empresa, até hoje não tive problemas com isso” (Entrevistado 8).

Em geral, as chefias são consideradas acessíveis e eficientes, como citado por um colaborador:

“O relacionamento com os colegas é tranquilo, com a chefia a mesma coisa, relacionamento é bom sempre, nunca tive atritos, nada a melhorar, muito bom mesmo” (Entrevistado 9);

“ Há uma boa abertura” (Entrevistado 1).

Um dos grandes factores para o bom desempenho no trabalho é o bom relacionamento entre os funcionários dentro da empresa, dentro de qualquer empresa existem pessoas de diversas áreas e culturas, cada uma enfrentando seus problemas e estes obstáculos podem afectar o comportamento no trabalho (motivação).

4.2.3 Percepção quanto às condições de trabalho

A terceira questão foi, o que acha das condições físicas do seu ambiente de trabalho (iluminação, ventilação, local para alimentação, móveis e equipamentos, como por exemplo, mesas, computadores)?

Um aspecto ressaltado nesta entrevista pelos colaboradores, como um dos factores que os motiva a trabalharem na empresa foi a questão do ambiente físico adequado, desde seu layout físico, escritórios com ambiente e condições necessárias para a execução dos serviços.

“O ambiente de trabalho apresenta condições adequadas para a realização das minhas tarefas profissionais, os escritórios estão climatizados e os equipamentos de trabalho para além de estarem em condições, são actualizados” (Entrevistado 9).

“Tenho equipamentos de trabalho em perfeitas condições, o escritório apresenta-se sempre limpo, iluminado e com o necessário para exercer as actividades da melhor maneira, tenho boas condições de trabalho ” (Entrevistado 6)

De acordo com (FERNANDES, 1996 apud ANDRADE, 2012), é sabido que, numa organização, os funcionários estão expostos a uma série de factores e [...] para que o colaborador consiga uma maior produtividade, é necessário que a empresa ofereça condições ambientais mínimas para que os funcionários se sintam capazes. Assim, a organização precisa estar atenta a tais factores, os quais podem interferir e reflectir directamente no bem-estar dos funcionários, na sua satisfação e na produtividade da organização.

A quarta questão colocada foi, o volume de trabalho que recebe está adequado a sua capacidade de produção?

Um ponto negativo observado, refere-se ao facto da maioria dos Funcionários concordarem que o trabalho que desenvolvem requer muito esforço físico ou mental, alguns acreditam não estar adequado a sua capacidade de trabalho. No que abrange o factor condições de trabalho a maioria dos funcionários acredita estar recebendo serviço demais, caracterizando um serviço que requer muito esforço tanto físico como mental.

Quando o serviço exige muito esforço físico ou mental, ou quando há muito acúmulo de serviço, o indivíduo tende a ficar insatisfeito no local de trabalho o que passa a interferir na sua motivação.

“Temos tido muito trabalho e pressão no caixa, devido ao grande fluxo de clientes que procuram serviços inerentes ao caixa. No fim do dia encontramos- nos *super* exaustos ” (Entrevistado 4)

“São raros os dias que não temos bastante serviço ou sobrecarga de trabalho, é desgastante sim, mas vamos gerindo...” (Entrevistado 7)

“Actualmente sinto me um pouco sobrecarregada, pois tem alguns colegas de férias.” (Entrevistado 5)

De acordo com JINKINGS (1998, apud CENCI, 2001, p. 27) o trabalho bancário sempre foi fonte de doenças profissionais, na primeira metade do século chamou-se de “psiconeurose bancária,” [...]. Portanto, o trabalho dos bancários por si só remete sofrimento e se agrava mais ainda em relação ao acúmulo de tarefas comprometendo a motivação dos indivíduos.

4.2.4 Percepção quanto à Política da Empresa

A quinta questão colocada foi quanto a compreensão da política da empresa, a colaboradora conhece perfeitamente todas as regras adoptadas pelo Banco? E a sexta foi se sempre segue devidamente as normas adoptadas pelo Banco?

No que tange ao quesito normas da empresa, apesar de poucos dos funcionários conhecerem perfeitamente todas as regras, a maioria procura segui-las devidamente ou seguem de acordo com seu grau de conhecimento, pois toda a informação pertinente é difundida a partir das plataformas do banco. Essa afirmação representa o maior índice de concordância.

“Procuro conhecer a política do banco, a partir das informações pertinentes que são difundidas nas plataformas do banco, através dela conheço as metas e objectivos que a instituição estabelece e muito mais...” (Entrevistado 2)

“Sempre que disponho de tempo, procuro inteirar-me a respeito das políticas adoptadas pela empresa a partir dos recursos que o banco disponibiliza, não só para melhor percepção do meu trabalho, da funcionalidade da instituição como também do que o banco espera de mim ” (Entrevistado 4)

O conhecimento das políticas do banco revela-se como um factor que contribui na motivação.

A empresa pode implementar políticas e acções que visem resgatar seus colaboradores insatisfeitos, oferecendo-lhes, assim, uma oportunidade de reinventarem e se motivarem novamente, para que, dessa maneira, possam continuar realizando um trabalho de excelência, que gere verdadeiros resultados extraordinários para todos.

Quando empresa e colaborador trabalham para manter seus interesses alinhados, as chances de que todos saiam ganhando com esta mudança de perspectiva e comportamentos aumentam consideravelmente. Assim, é fundamental que as políticas empresariais e os valores pessoais sejam analisados de forma cautelosa, para que não hajam prejuízos, nem para a organização e muito menos para o funcionário.

Neste contexto, o equilíbrio é tudo e precisa ser mantido de todas as formas possíveis.

4.2.5 Percepção quanto às recompensas

A sétima questão colocada foi, o seu salário é proporcional ao trabalho que exerce?

No tocante ao salário observaram-se dois pontos de vista. Alguns entrevistados informaram que em função de formação académica, os salários são razoáveis, se comparados a outras instituições. Em contrapartida, há quem considere o salário bastante inferior, principalmente se comparado à responsabilidade do serviço que o órgão presta à sociedade, além de ser divergente para quem ocupa cargo de nível superior.

“Comparando com outras instituições financeiras, eu considero o salário pago aqui compatível com a minha função e formação académica” (Entrevista 3)

“Os salários são bastante inferiores ao esperado da responsabilidade da instituição, visto tratar-se de maior grupo financeiro existente no país. Na minha opinião, deviam rever esse aspecto...” (Entrevistado 7);

“ O salário está muito aquém da área de formação. Como nível superior, poderia ter um salário mais favorável, ” (Entrevistado 12).

Assim, embora o salário seja considerado pela maioria como compatível com a média de mercado, apresenta uma certa inquietação no que se refere a condizer com o trabalho desenvolvido, revelando-se como um factor de insatisfação para uma parte significativa dos pesquisados.

Embora o salário não seja por si só um factor motivacional o mesmo sinaliza uma forma de reconhecimento, portanto, indirectamente afecta a motivação.

Como indica a teoria de HERZBERG (1968), o salário é uma maneira de incentivo que comumente interfere na motivação dos funcionários.

4.3 FACTORES MOTIVACIONAIS

4.3.1 Percepção quanto à realização

A sétima questão foi, o seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Nas questões de realização alguns entrevistados concordam se sentir realizados no emprego, enquanto outros discordam ou se sentem indiferentes.

“ Este trabalho dá me um sentimento de realização profissional porque tenho consciência do meu valor dentro da empresa em que trabalho” (Entrevista 2)

“Não tenho muita coisa a dizer a respeito, buscar a realização profissional não é uma tarefa fácil. Em muitas vezes, mesmo que o profissional se esforce bastante para obter êxito, a empresa não possibilita um plano de carreira ou oportunidade para os funcionários.” (Entrevista 6)

A ausência do sentido de realização afecta directamente a motivação dos indivíduos a ponto de os mesmos não procurarem mais conhecimento e aperfeiçoamento.

A Teoria X, de MCGREGOR (1980), contribui com este resultado quando afirma que o ser humano não detesta o trabalho, isso depende de condições controláveis, portando o fato de não se sentir realizado no trabalho é resultante de algo que não está satisfazendo parte dos funcionários.

4.3.2 Percepção quanto à carreira

A nona pergunta foi, sabe claramente quais os critérios avaliados para que possa seguir carreira no Banco?

Quanto aos critérios avaliados para seguir carreira a maioria concorda que conhece claramente. E a décima questão, relacionada com a satisfação de plano de carreira proposto pelo banco, alguns entrevistados apresentam algum grau de insatisfação ou indiferença.

No tocante a décima primeira questão, se confia nos critérios avaliados e nas formas de avaliação usadas pelo Banco para traçar um plano de carreira, a maioria dos entrevistados não tem confiança. Assim, no que diz respeito ao factor carreira, apesar de a maioria concordar que existem critérios claros para a progressão de carreira há uma elevada discordância quanto à adequação desses critérios e principalmente quanto à confiança nos mesmos, o que é mais sério e indica um alto grau de insatisfação por grande parte dos respondentes, afectando a motivação.

O Plano de Carreira foi unanimemente apontado como insatisfatório, pois pouco contribui para o crescimento profissional .

“Plano de carreira não dá motivação nenhuma. As promoções, os salários, as diferenças entre um grau e outro não dá para sentir. Eu estou no grau E e não tenho mais motivação nenhuma “(Entrevistado 1).

Não oferece nenhum benefício, o plano de carreira é praticamente inexistente, é em forma de funil, não basta ser qualificado e merecedor. Se não existe vaga aberta, o colaborador nunca vai ascender. O plano é totalmente equivocado e não estimula os colaboradores a procurarem se especializar, se motivar (Entrevistado 6).

É imprescindível que as empresas possibilitem planos de carreira para os funcionários, porém devem remeter confiança para que os mesmos se sintam satisfeitos e motivados a continuar o trabalho na empresa.

4.3.3 Percepção quanto ao reconhecimento

A décima segunda questão foi, sente-se reconhecido pelos resultados que alcança? A maioria dos indivíduos concorda ser reconhecida pelo trabalho que desenvolve e se sente valorizada por sua competência e dedicação. Sendo assim percebe-se que no tocante ao factor reconhecimento que há certa satisfação por parte dos entrevistados tanto no reconhecimento pelo trabalho quanto ao sentido de valorização o que afecta directamente a motivação dos funcionários.

Alguns entrevistados informaram que ele existe em forma de conversas, elogios e retorno (*feedback*) .

“O reconhecimento existe mais pela coordenação. Todos os projectos e mudanças são encaminhados e levados adiante. [...] Sempre que tem uma proposta, a ideia é elogiada. Isso é bom” (Entrevistado 7); “Meu parceiro de actividade reconhece” (Entrevistado 3);

“Não temos sempre rotina de *feedback*, que seria importante, mas percebemos no dia-a-dia, que tem essa confiança” (Entrevistado 5);

A décima terceira questão colocada foi, acha que seu trabalho é reconhecido pelos seus colegas e/ou chefe? A maioria dos colaboradores foi unanime em relação o papel da estima na auto-realização profissional por parte dos colegas e dos superiores hierárquicos.

“Pela forma que a chefia me trata, pelas questões que dá para eu resolver, pelo tipo de auxílio que me pede. E algumas vezes já falou que gosta muito do trabalho, inclusive na frente de Directores” (Entrevistado 6).

Nesse sentido ROBBINS (2006) argumenta que a partir de pesquisas pode-se identificar que o reconhecimento é o maior agente de motivação no trabalho, pois ao recompensar um comportamento através do reconhecimento é o mesmo que incentivar sua repetição. Dessa maneira é preciso elevar os níveis de reconhecimento dos funcionários para garantir um maior grau de motivação dos mesmos.

Com isso, percebe-se que o reconhecimento é um mecanismo de motivação extremamente importante. A sua ausência pode acarretar uma estagnação dos profissionais, ocasionando uma diminuição produtiva e desinteresse pelo trabalho.

4.3.4 Percepção quanto ao desenvolvimento

A décima quarta questão colocada foi, tem oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional dentro do Banco? A maioria dos colaboradores afirma que tem oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional na empresa e que concordam totalmente que o Banco investe constantemente no treinamento.

Porém, embora a maioria concorde que há oportunidades de desenvolvimento e investimentos por parte da empresa, alguns funcionários representando um número menor, estão insatisfeitos com os resultados, o que indica algo muito sério, pois a organização está investindo, mas o resultado desses programas não está sendo efectivo, comprometendo a motivação.

“Procuro a cada dia melhorar no que faço e realizar os projectos na vida pessoal e profissional” (Entrevistado 4).

“Melhorar um dia após o outro, o que me motiva a trabalhar também é eu poder concluir meu curso, para que eu possa trabalhar na área em que me sinto melhor” (Entrevistado 6).

“Percebo que esteja realmente progredindo em termos de aprendizagem, mas não em termos de carreira” (Entrevistado7).

MILKOVICH e BOURDREAU (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

PACHECO et al (2005) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento) são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados. Por fim, Pacheco et al (2005) conclui que o desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz.

A décima quinta questão abordada foi, a empresa disponibiliza treinamentos para auxiliar a realizar melhor seu trabalho?

Falar de treinamento é falar do processo preparatório para desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos nos colaboradores de uma organização.

A empresa tem implementado, sistematicamente, programas de treinamento para seus colaboradores, de modo que eles possam ter conhecimentos e desenvolver habilidades suficientes para desempenhar suas tarefas no dia-a-dia.

“A empresa tem implementado com frequência treinamentos, [...] isso capacita-me a desempenhar as minhas funções com mais responsabilidade e confiança”. (Entrevistado 6)

Para CHIAVENATO (2009), treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.

A décima sexta questão abordada foi, Está satisfeito com a aprendizagem e o aperfeiçoamento que o Banco lhe proporciona?

A maioria apresenta satisfação com relação as formações que a empresa oferece aos seus colaboradores, sendo uma valia ao nível profissional, pois permite a aquisição de conhecimentos e desenvolve habilidades.

“Tenho interesse nas formações de aprendizagem que o banco proporciona, pois desafios são sempre motivadores” (Entrevistado 4);

“Sempre. Na verdade esses treinamentos fazem com que te sintas mais valorizado. Ter experiencia com outras tarefas, as vezes complexas, traz essa valorização, esse comprometimento maior. Acho interessante” (Entrevistado 2).

Para ROBBINS (2006) os funcionários não permanecem competentes para sempre, as habilidades são deterioradas com o tempo se tornando obsoletas e, em função disso, empresas gastam todos os anos em treinamento formal. Dessa maneira não basta somente disponibilizar o treinamento, ele deve estar de acordo com as necessidades de cada indivíduo de maneira que o mesmo possa percebê-lo como oportunidade de desenvolvimento.

A décima sétima questão foi, se você continuar trabalhando nesta empresa, tem chances de crescer profissionalmente?

Boa parte dos entrevistados acredita na oportunidade de crescimento na empresa se continuar a trabalhar na empresa, pois buscam conhecimento e aperfeiçoamento constantemente e sentem se realizados no emprego, enquanto a minoria está céptico. Isso indica satisfação com relação ao crescimento profissional ao mesmo tempo em que remete, por parte de alguns, a um factor de insatisfação em relação à realização no emprego.

“Acredito no potencial que tenho para crescer na empresa, por isso procuro adquirir mais conhecimentos e melhorar meu trabalho”. (Entrevistado 2)

“Procuro fazer o meu trabalho devidamente, sem colocar muitas expectativas quanto ao crescimento profissional [...] se isso acontecer será bom, evito alimentar esperanças nesse sentido, por motivos pessoais.” (Entrevistado 7)

Para um profissional alcançar um bom nível de desempenho, é necessário investir no aprendizado deste indivíduo, pois somente por meio de conhecimentos adquiridos durante a sua formação profissional inicial e a partir de processos de educação continuada e do desenvolvimento da prática, este indivíduo poderá tornar-se um profissional altamente qualificado, potencializando suas competências e habilidades, modificando assim, muitas vezes, suas atitudes, capaz de

transformar ferramentas operacionais em ferramentas funcionais, com o poder de alcançar a qualidade tão almejada.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A partir dos resultados obtidos nas entrevistas, pode-se verificar que todas as perguntas feitas para os colaboradores gera de alguma forma uma motivação.

Através do trabalho realizado, foi possível observar que manter a motivação no trabalho, é importante para conquistar profissionais com um diferencial competitivo, produtivo, qualificado e com mais responsabilidades em relação ao seu trabalho.

A motivação estimula e mantém os profissionais determinados a colocar em prática seus conhecimentos, sempre visando o sucesso pessoal e o da empresa na qual ele desempenha suas tarefas.

Ela é fulcral no ambiente de trabalho, pois permite que os colaboradores desenvolvam o seu trabalho de forma mais eficiente e de forma mais fluída.

É um factor indispensável para as empresas que buscam resultados a partir de uma equipa motivada e envolvida. Um trabalho bem realizado tem como principal resultado o sucesso.

Ao estudar a motivação dos trabalhadores bancários, observa-se estar relacionada com as expectativas que possuem em relação à remuneração, reconhecimento, condições de trabalho adequadas, estabilidade no emprego, dentre outras, as quais se apresentam no estudo realizado.

A questão mais considerável para a obtenção dos resultados da pesquisa tinha como objetivo identificar quais os principais factores motivacionais que a empresa oferece, actualmente, aos funcionários. Através dessa questão, surgiram contribuições para a instituição, pois ficou visível o que satisfaz o funcionário e o que ainda o deixa insatisfeito em sua actual função.

Verificando os resultados gerais pode-se identificar que os factores que mais influenciam positivamente a motivação dos funcionários são a imagem institucional do Banco, o reconhecimento e a segurança, pois verifica-se a motivação dos funcionários em alta nesses aspectos, seguido pelas relações interpessoais e o estilo de chefia.

Actualmente, a imagem que uma empresa representa em relação às outras é consideravelmente importante para o crescimento profissional de seus funcionários. A instituição em questão possui grandes vantagens competitivas frente a outras empresas. Através da pesquisa, foi possível

identificar que a maioria dos entrevistados está satisfeita com a imagem que a instituição possui, pois isso representa estabilidade aos funcionários.

No trabalho realizado, foi possível observar que a instituição fonte de estudo preocupa e procura estar sempre bem estruturada em relação aos recursos humanos que possui. A instituição preocupa-se com a motivação de seus funcionários, bem como com a melhoria do atendimento aos clientes, por este motivo, investe em treinamentos para que seus funcionários consigam desenvolver suas funções da melhor maneira possível, possibilitando assim uma grande integração entre a equipe de profissionais que possui.

Os funcionários desenvolvem diferentes formas de integração, e o bom relacionamento entre os colegas de equipa, conciliado aos treinamentos oferecidos, torna-se ainda maior.

Na questão relacionada a relações com os colegas de trabalho e seus líderes, foi possível identificar que há uma amizade entre colegas. Portanto, no que diz respeito a relação com seus líderes, os colaboradores apontaram como um ponto positivo.

Todavia, os que mais influenciam negativamente são as condições de trabalho, pois a maioria dos colaboradores concordam que o trabalho que desenvolvem requer muito esforço físico ou mental, o que pode levar os funcionários a diminuírem os níveis de motivação.

Mas por outro ângulo percebemos que em muitos aspectos os funcionários responderam as questões de fator higiênico positivamente, o que condiz com sua satisfação daquela secção investigada em comparação com os resultados apresentados pelo factor motivacional que podemos considerar ligeiramente abaixo, o que nos mostra a ligação subjectiva dos factores investigados e a estreita relação entre eles.

Percebe-se assim, através deste estudo e da abordagem teórica utilizada, que se torna mais vantajoso interagir com o funcionário e buscar junto a ele os pontos de melhora antes da sua insatisfação, de maneira a agir proactivamente em benefício dos seus funcionários, dando-lhes ouvidos para factores considerados de higiene e logo após reforçando o aspecto motivacional.

Começando pela recomendação da revisão bibliográfica, pode-se dizer que, é necessário que as empresas satisfaçam os seus colaboradores, pois, são os seus principais recursos, eles são o potencial humano da empresa, são os que desenvolvem serviços e para que estes sejam desenvolvidos de forma mais eficiente, é necessário que estes estejam motivados.

Pode-se dizer que a motivação é a variável importantíssima para que o colaborador atinja o seu potencial, permitindo assim, uma relação win-win³, quer para a empresa quer para o colaborador.

Portanto, para aumentar a motivação desses empregados, sugere-se a promoção de ações visando a melhoria das condições de trabalho, reduzindo a sensação de esgotamento, realizando tarefas, sem sobrecarga de trabalho. Uma das ações indicadas é a contratação de pessoas, além de realização de um estudo do dimensionamento de pessoal das unidades, possibilitando uma adequação de cada agência às demandas apresentadas pelos clientes.

Uma quantidade de empregados adequada à necessidade de atendimento diminui a espera dos clientes, evitando filas numerosas nos caixas ou dentro da agência, esperando atendimento. O excesso de clientes, além de prejudicar a imagem do banco, afeta o ambiente da agência, tornando-o mais quente e mais barulhento.

A adequação do ambiente de trabalho, infraestrutura e equipamentos também se faz indispensável, considerando o sentimento desses trabalhadores de que cabe, em maior parte, à empresa prover essas condições.

Por realizarem atividades repetitivas, faz-se necessário um mobiliário ergonomicamente adaptado que minimize o mal-estar desses trabalhadores, afastando fatores prejudiciais à motivação e reduzindo o risco de doenças profissionais. Um ambiente agradável também auxilia, sobremaneira, os trabalhadores a manterem-se motivados.

Com a elaboração deste artigo foi possível observar que o treinamento é uma ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional.

Mas, para que o treinamento seja eficiente, eficaz e efetivo é necessário um planejamento bem elaborado de acordo com o que foi visto. O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer as coisas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

Em suma, espera-se que a empresa possua aqui uma ferramenta, caso pretenda melhorar a sua gestão com os colaboradores, pois, através desta análise, consegue, resumidamente, perceber quais são variáveis importantes para atingir o sucesso com os seus colaboradores.

³ Uma situação ou resultado win-win (ganha-ganha) é aquele que é bom para todos os envolvidos

REFERENCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de, Psicologia aplicada a administração: uma abordagem interdisciplinar. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006

ARAÚJO , Luis César G. de, e GARCIA , Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. – Elementos de Comportamento Organizacional – 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz,2002

BERGAMINI, C.W. Liderança: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114,1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo. V. 1, n. 2, Nov. 2002 a Jan. 2003.

BERGUE, S. T. Comportamento Organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010.

CASTRO, C. M. Estrutura e apresentação de publicações científicas. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CENCI, C. M. B. (ed. Passo Fundo). Sofrimento psíquico no trabalho bancário,2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos - São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos. 5º edição, São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, M. A motivação dos enfermeiros em tempo de crise,2012.

FARIA, B., Qualidade de vida do enfermeiro no exercício profissional e os seus reflexos na satisfação profissional, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Electrónico Aurélio Século XXI.

Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FREIXO, L. Das fontes de satisfação no trabalho à satisfação organizacional: estudo em duas empresas do setor metalúrgico do norte do país, 2010.

GIL, António C.. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, A. C. (ed. Atlas).Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais,2001.

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.. Psicologia para Administradores. São Paulo: EPU, 2004.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante,2006.

LINHARES, S. Marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores, 2015.

MAITLAND, I. apud OLIVEIRA, P. M. S; CAPPELI, G. Como Motivar as Pessoas. São Paulo: Ed Nobel, 2000.

MARQUEZE, E. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional “Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho de docentes de uma instituição de ensino superior” , 2005.

MARTINEZ, M. e Paraguay, A. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos, 2003.

MCGREGOR, D. (ed. Martins Fontes) O lado humano das empresas, 1980.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MERLO, Á. R. C.; Barbarini, N.. (2004) Reestruturação Produtiva no Setor Bancário Brasileiro e Sofrimento dos Caixas Executivos: Um Estudo de Caso. *Psicologia & Sociedade*. jan./jun,2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010.

MUSSAK, Eugénio. Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. 10 ed. São Paulo: Gente, 2003.

PARENTE, C. Para uma análise da gestão de competências profissionais, 2003.

PEREIRA, R. A produtividade como factor de motivação, 2014.

PINK, Daniel. Motivação 3.0: os novos factores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional / Daniel Pink ; tradução Bruno Alexander. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROESCH, Sylvia M. Azevedo. Projectos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, S. P. (ed. Pearson Prentice Hall).Comportamento organizacional,2006.

SAMPAIO, J. R.A gestão das pessoas e a motivação: O Maslow desconhecido. HSM Management, São Paulo, n. 25. 2005.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração da USP. São Paulo, v. 44, n.1, p 5-16, 2009.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teoria da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SOUSA, B. Factores que influenciam a produtividade dos trabalhadores, 2012.

TAMAYO, A. e Paschoal, T. A relação da Motivação para o trabalho com as metas do trabalhador, 2003.

VERGARA, Sylvia, Constant. Projetos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, V. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing, 2002.

Sites

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/>
<https://www.dicionariofinanceiro.com/downsizing/>

APÊNDICE A

GUIÃO DE ENTREVISTA

Pesquisa – Qualitativa

Perfil sócio demográfico

Idade:

Sexo:

Cargo:

Escolaridade:

Tempo de Empresa

Factores de higiene

I. Percepção quanto à segurança

1. Sente-se seguro em relação ao seu vínculo laboral com esta empresa?

II. Percepção quanto às relações interpessoais

2. Como você considera o seu relacionamento com seus superiores directos e demais colegas da empresa?

III. Percepção quanto às condições de trabalho

3. O que você acha das condições físicas do seu ambiente de trabalho (iluminação, ventilação, local para alimentação, móveis e equipamentos, como por exemplo, mesas, computadores)?
4. O volume de trabalho que recebe está adequado a sua capacidade de produção?

IV. Percepção quanto à Política da Empresa

5. Conhece perfeitamente todas as regras adoptadas pelo Banco?
6. Sempre segue devidamente as normas adoptadas pelo Banco?

V. Percepção quanto às recompensas

7. O seu salário é proporcional ao trabalho que exerce?

Factores motivacionais

VI. Percepção quanto à realização

8. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

VII. Percepção quanto à carreira

9. Sabe claramente quais os critérios avaliados para que possa seguir carreira no Banco?
10. Está satisfeito com o plano de carreira proposto pelo Banco?
11. Confia nos critérios avaliados e nas formas de avaliação usadas pelo Banco para traçar um plano de carreira?

VIII. Percepção quanto ao reconhecimento

12. Se sente reconhecido pelos resultados que alcança?
13. Acha que seu trabalho é reconhecido pelos seus colegas e/ou chefe?

IX. Percepção quanto ao desenvolvimento

14. Tem oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional dentro do Banco?
15. A empresa disponibiliza treinamentos para te auxiliar a realizar melhor seu trabalho?
16. Está satisfeito com a aprendizagem e o aperfeiçoamento que o Banco lhe proporciona?
17. Se você continuar trabalhando nesta empresa, terá chances de crescer profissionalmente?