

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN - FARN

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

HUDSON PEREIRA DE FIGUEIREDO

Natal/RN

2010

HUDSON PEREIRA DE FIGUEIREDO

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Monografia apresentada para a conclusão do curso “MBA em Gestão Estratégica de Pessoas”, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN – FARN.

Orientadora: Patrícia Whebber Souza de Oliveira(Dr^a.)

Natal/RN

2010

Dedico este trabalho especialmente à minha namorada, que tanto se privou de minha presença durante o período de aulas.

À meus pais que com seu apoio incondicional, deram-me forças para prosseguir até o final desta jornada.

Aos meus colegas, Espedito, Rejane, Lívia, Edivaldo, Elvira, Edilaine, entre outros tantos, pois trocávamos experiências e apoiávamos mutuamente com amizade e coleguismo.

Agradeço aos professores e funcionários da FARN, que participaram direta ou indiretamente deste MBA, especialmente a Prof^a. Patrícia Whebber, por sua paciência, por seu carinho, atenção e delicadeza dedicado a nós alunos durante e após o período de aulas.

Agradeço a Maria Isabel, Gerente Geral da Caixa Econômica Federal da Agência Ribeira/RN, por tão gentilmente, ter aberto as portas da Agência Ribeira para um melhor desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a DEUS por ter me dado a oportunidade e proporcionado condições para eu fazer este MBA.

RESUMO

Atualmente, a motivação é de suma importância, não só nas organizações, mas sim na vida de cada um de nós. O termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades e vontades e tem sido exaustivamente estudado com fins de aplicar seus resultados nos diferentes ambientes de trabalho. Assim, o presente trabalho teve como objetivo geral perceber o grau de motivação dos empregados da Caixa Econômica Federal da agência ribeirão/RN. A fundamentação teórica abordou conceitos e teorias da motivação e liderança. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário, composto por questões objetivas, que foi aplicado aos empregados da agência pelo próprio pesquisador. Quanto aos resultados encontrados na pesquisa, foi constatado que os empregados responderam que estão satisfeitos em dezesseis dos vinte itens perguntados, dentre eles, satisfação geral com a empresa.

Palavras - chave: Motivação. Percepção. Empregados

ABSTRACT

Motivation is not only important in organizations but also in everyone's life, nowadays. The motivation term is generally used as synonym of psychological strong, desires, impulses, instincts, necessities and wishes, and has been studied exhaustively to apply the results in the different environments of work. Thus, this study aimed to understand the motivation level of employees of the Caixa Economica Federal agency riverside / RN. A approached theoretical concepts and theories of motivation and leadership. The research instrument was a questionnaire consisting of objective questions, which applied to employees of the agency by the researcher. As the findings in the research, we found that employees said they are pleased to sixteen of the twenty questions asked, among them, overall satisfaction with the company.

Key words: Motivation. Perception. Employees.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	08
2.1	MOTIVAÇÃO	08
2.1.1	Teorias de Motivação	09
2.1.1.1	A Hierarquia de Necessidades de Maslow	09
2.1.1.2	A Teoria Erc de Alderfer	10
2.1.1.3	A Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg	11
2.1.1.4	Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer	12
2.1.1.5	A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de Mcclelland	12
2.1.1.6	Teoria da Expectativa	14
2.1.2	Motivação e Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas	15
2.2	LIDERANÇA	17
2.2.1	Liderança e o Gerente	19
2.2.2	Liderança e Poder	20
2.3	SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	21
3	METODOLOGIA	23
3.1	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	24
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	29
	REFERÊNCIAS	31
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	33

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho irá examinar a motivação dos empregados da Agência Ribeira/RN da Caixa Econômica Federal localizada na capital do Natal, Rio Grande do Norte.

Atualmente a Motivação está sendo considerada com um dos elementos mais importantes da vida profissional, como um fator de estímulo à produtividade, à busca de soluções e à superação de obstáculos.

Em virtude das constantes exigências do mercado e das organizações dos seus empregados a motivação tem se tornado objeto de investigação permanente, tanto por parte dos cientistas que estudam as organizações como por aqueles que a administram.

Por isso, dentro das organizações, deve-se ter a preocupação em manter as pessoas motivadas para o trabalho. É preciso atrair e manter as pessoas, assegurando-lhes condições para que possam satisfazer os anseios internos de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional, isto é, é preciso mantê-las motivadas para a labuta diária, visando a maior produtividade.

A metodologia foi um estudo de caso quantitativo cuja técnica de coleta de dados foi um questionário aplicado junto a 25 funcionários da Agência, perfazendo 35,71% do universo.

O referencial teórico tratará de assuntos pertinentes ao tema motivação, sempre sendo feita a correlação entre eles, e explorará bastante as teorias da motivação sobre a ótica de vários autores.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: a seguir, seção 2, será descrito a fundamentação teórica, na seção 3, a metodologia utilizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO

Segundo Robbins (2002) motivação é definido como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

O termo motivação é usado para designar um problema do indivíduo isolado, para compreender a sua motivação no trabalho e a necessidade de conhecer as causas e as formas de ação e direção da motivação. Os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, possuindo representações internalizadas do seu ambiente.

A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, continua e infinitamente.

Segundo Bowdith e Buono (2002) um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional refere-se à *por que* as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações. Perguntas como “O que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo indispensável?” e “Como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim?” são feitas por virtualmente todos os administradores numa ou noutra ocasião. De fato, a questão de como motivar as pessoas permanece como uma das áreas mais fascinantes e mistificantes da atividade gerencial.

Para compreensão do comportamento motivacional, têm-se as teorias de motivação que dão subsídios ao diagnóstico e intervenção na área.

2.1.1 Teorias de Motivação

2.1.1.1 A Hierarquia de Necessidades de Maslow

Em 1954, Maslow formulou o seu conceito de hierarquia das necessidades, que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia porque o homem é uma criatura que expande as suas necessidades no decorrer da vida. (MASLOW apud SCHIMIDT, 2000)

Os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo. Algumas necessidades são conscientes, outras não (BERGAMINI, 1997).

Segundo Bowditch e Buono (2002) um dos modelos mais conhecidos e atraentes da motivação é a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior.

Basicamente, a necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome (necessidades fisiológicas) de alguém são de importância primária. Quando essas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo. Assim que uma sensação de segurança e ordem tiver sido satisfeita, as pessoas começarão a desenvolver desejos de afiliação ou relacionamento interpessoal. Nesse momento, as pessoas desejarão se associar com outras e experimentar laços interpessoais de amizade e afeto. Depois que as necessidades básicas de sobrevivência e segurança tiverem sido satisfeitas, a oportunidade de participar de interações sociais se torna importante. Quando esta necessidade for satisfeita, as pessoas experimentarão a necessidade de sentir a estima pessoal, reconhecimento (especialmente por aqueles que sejam importantes em suas vidas) e prestígio, bem como de satisfazer as necessidades do ego, orientadas para a realização, o sucesso e um certo grau de autonomia ou independência.

O estágio final da hierarquia enfoca a continuidade do autodesenvolvimento, e o atingimento da plenitude do potencial do indivíduo como ser humano. Embora isso seja um tanto

arbitrário, Maslow sugeriu que apenas dez por cento de nossa sociedade chega a atingir a realização pessoal.

Para os gestores, a hierarquia das necessidades de Maslow chama a atenção para os motivos de natureza social e de realização, como forças energéticas do desempenho do indivíduo no posto de trabalho. Outra implicação refere-se ao fato de revelar que a diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas varia consoante as situações, o que faz com que os desempenhos sejam diferentes de pessoa para pessoa. Nesta lógica de argumentação, podemos afirmar estarmos perante uma teoria que possui implicações claras para a gestão de recursos humanos dentro das organizações. (BOWDITCH e BUONO, 2002)

2.1.1.2 A Teoria Erc de Alderfer

Baseado em alguns modelos anteriores, procurando superar algumas falhas, Clayton Alderfer propôs uma hierarquia de necessidades em três níveis (BERGAMINI, 1997).

Uma tentativa de modificar a hierarquia de Maslow, reduzindo o número de categorias de necessidades, foi feita por C.P.Alderfer. Com base numa análise das pesquisas existentes, bem como do seu próprio trabalho, Alderfer encontrou evidências de três níveis de necessidade (ERC): as necessidades básicas de *existência* ou sobrevivência, as *necessidades de relacionamento*, que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento e status por parte dos outros), e as *necessidades de crescimento*, que enfocam o desejo de uma pessoa de realizar e desenvolver seu potencial, além das facetas internas da satisfação do ego (sucesso e autonomia). Embora Alderfer notasse que, às vezes, havia uma progressão de um estágio para outro, havia certa sobreposição entre eles, e as pessoas podiam passar de um nível a outro sem ter plenamente satisfeito o primeiro. (BOWDITCH e BUONO 2002)

Imbuída de forte influência da teoria das necessidades de Maslow, esta teoria aduz que o seu maior contributo foi a flexibilização das relações entre os níveis da hierarquia. Diferentemente de Maslow, Alderfer considera possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis ao mesmo tempo que a frustração da necessidade de

um determinado nível pode levar, por outro lado, a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior. Contudo, tal como o seu antecessor, Alderfer encontrou algumas dificuldades de confirmação empírica do seu modelo de motivação humana. (MARTINS, 2006).

2.1.1.3 A Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg

Como em outras teorias motivacionais, este modelo merece tanto críticas como elogios. Segundo Herzberg "os administradores que tendem a focalizar sua atenção sobre os fatores de manutenção ou extrínsecos, contam com resultados pobres, entretanto, foram advertidos de que não poderiam negligenciar de uma ampla gama de fatores que criassem pelo menos um ambiente de trabalho neutro" (BERGAMINI, 1997).

Apesar das críticas, o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

Herzberg (apud SCHIMIDT, 2000) desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo, são os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

Os Fatores Higiênicos referem-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o salário, os tipos de supervisão recebidos, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Herzberg, contudo, considera esses Fatores Higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses fatores do ambiente de trabalho são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação.

Os Fatores Motivacionais referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os Fatores Motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. Quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam

substancialmente a satisfação, quando são precários, provocam ausência de satisfação. (HERZBERG apud SCHIMDIT, 2000)

A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho. (BOWDITCH; BUONO, 2002).

2.1.1.4 Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer

De acordo com Bergamini (1997), as semelhanças entre os três modelos são evidentes, entretanto existem também importantes contrastes.

Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades. (BERGAMINI, 1997).

As interpretações populares dos modelos de Maslow e Herzberg sugerem que em sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades mais baixas, estando mais motivados por necessidades mais altas. Alderfer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência. (BERGAMINI, 1997).

Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento.

2.1.1.5 A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

McClelland, em sua obra publicada *The Achieving Society* (1961) descreve que a sua teoria foca-se em três necessidades: realização, poder e afiliação que representam três impulsos

básicos, capazes de diferenciar as pessoas e o que as motivam para o desempenho: (MCCLELLAND, 1961).

A necessidade de realização foi definida como o desejo de querer ser excelente e bem sucedido em situações de competição. São pessoas que gostam de assumir responsabilidades e tendem a estabelecer objetivos exigentes e a assumir riscos calculados. Valorizam o feedback relacionado com o seu desempenho, tendo em vista a sua melhoria. Tais características funcionam bem em contextos de trabalho desafiantes e competitivos e revelam fraco desempenho em situações de rotina e de pouca competitividade.

A necessidade de poder consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o ganhar influência sobre os outros do que o desempenho eficaz. Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como à atração por funções de gestão e liderança.

A necessidade de afiliação consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceite pelos outros. Os indivíduos, com estas necessidades, preferem ambientes mais cooperantes do que competitivos e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão, desejando ser amados.

Sua teoria propõe que cada um de nós será, em momentos diferentes, influenciado por realização, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica (e a sua influência no nosso comportamento) variará de acordo com a situação. Cada um, entretanto, provavelmente terá desenvolvido uma tendência dominante para *uma* dessas necessidades, baseada nas suas experiências sociais e de vida. Sendo assim, alguns indivíduos serão mais motivados pela necessidade de afiliação (necessidades sociais), enquanto outros serão movidos pela necessidade de atingir diversas metas ou conquistar certo grau de poder ou influência sobre outras pessoas. De um modo geral, a necessidade de afiliação influencia a orientação do indivíduo para as tarefas que este enfrenta numa organização. Por exemplo, a pessoa é motivada pelas recompensas por um trabalho bem feito? As necessidades de afiliação e poder governam as relações interpessoais de um indivíduo. A pessoa procura amigos, busca a liderança, age com calor humano e cordialidade para com os colegas e assim por diante? (BOWDITCH; BUONO, 2002).

A grande contribuição da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram

plenamente seus pontos fortes, em outras palavras, alocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, stress, turnover e outras conseqüências negativas, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo.

Desta forma, empregados com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos e não se sentem atraídas por uma situação de rotina e sem competição (SOUZA, 2001). Para McClelland(1997), uma motivação de realização não leva necessariamente para uma boa atuação como gerente, talvez impacte ao contrário. Já as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. E por fim, os trabalhadores têm sido muito treinados para estimularem suas necessidades de realização. Os instrutores têm sido muito eficazes em desenvolver a necessidade de realização, ao ensinar as pessoas a pensarem em termos de conquistas, vitórias e sucesso (ROBBINS, 2002).

2.1.1.6 Teoria da Expectativa

Segundo Robbins (2002) atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. Apesar de ter alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria.

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender a suas metas pessoais. A teoria, portanto, enfoca três relações.

Relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.

Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de resultado que se deseja.

Relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Considerando estes pressupostos da teoria das expectativas, ao nível das organizações, o seu maior contributo está ligado à atenção que os gestores terão que dar a alguns aspectos no caso de desejarem aumentar a motivação dos seus empregados. Se for esta a sua pretensão, o gestor deve atribuir atividades e funções adequadas às qualificações dos seus empregados, caso contrário, as expectativas dos trabalhadores pelos resultados serão naturalmente baixas, reduzindo a sua motivação para o alcance de um bom desempenho. Neste sentido, os gestores terão que não só definir claramente os níveis de desempenho como igualmente procurar conjugá-los com os resultados desejados pelos empregados, devendo assegurar-se de que estão associadas recompensas aos níveis elevados de desempenho e que os empregados são conhecedores dessa associação. Por último, os gestores devem certificar-se de que as recompensas estão ajustadas àquilo que é valorizado por cada trabalhador, em função das suas expectativas individuais. (MARTINS, 2006).

A teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados.

2.1.2 Motivação e Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas

Segundo Bowditch e Buono (2002) uma distinção final nos tipos de motivação e recompensas é a diferença entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas, e como essas motivações são relacionadas ao desempenho e à satisfação. A *recompensas extrínsecas* são os resultados que nos vêm à mente quando pensamos genericamente sobre recompensas: salário, benefícios adicionais e condições de trabalho agradáveis são exemplos comuns. Em contrapartida, as *recompensas intrínsecas* são mais intangíveis por natureza, e compreendem coisas como a realização pessoal e profissional, a estima de outras pessoas, ou o interesse que um

trabalho possa despertar numa pessoa. Assim, as recompensas intrínsecas são intimamente ligadas à natureza do trabalho em si, ao passo que as recompensas extrínsecas se relacionam ao contexto e os aspectos materiais do trabalho sendo executado. No contexto da teoria dos fatores de motivação e higiene de Herzberg, os fatores de motivação são intrínsecos por natureza enquanto os fatores de higiene tendem a uma orientação mais extrínseca.

A *motivação extrínseca* refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma certa tarefa. Assim, somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins). (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Segundo Bergamini (1997) em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa, etc...

Constituem o contexto do cargo, segundo Bergamini (1997): condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e relações com colegas.

A *motivação intrínseca* é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão. Este tipo de motivação (e comportamento) é um fim por si só; exemplos do esforço que as pessoas aplicam nos esportes, em jogos e na solução de quebras-cabeça freqüentemente nos vêm à mente quando falamos de motivação intrínseca. (BERGAMINI, 1997).

Segundo Bergamini (1977), é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado; e a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e/ou psicológico que impulsiona o ser humano a buscar aquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

Evidentemente, se o trabalho for visto como parte do autoconceito de uma pessoa, com um meio de crescimento e desenvolvimento pessoal, e como um modo de avaliar e desafiar a capacidade pessoal, a realização da tarefa se torna um fim por si só, e os incentivos extrínsecos se

tornam menos importantes como motivadores. Por exemplo, trabalhadores de serviços sociais e professores muitas vezes reclamam de suas condições de trabalho e de seus níveis de remuneração, porém mesmo assim dedicam muitas horas de trabalho duro pela realização e satisfação obtidas do trabalho em si. Com isso *não* se pretende sugerir que os incentivos extrínsecos deixem de ter importância. Bom salário e benefícios tais como assistência médica e odontológica, complementação de auxílio-doença e planos de aposentadoria são aspectos significativos do pacote de remuneração de uma pessoa. (BERGAMINI, 1997)

2.2. LIDERANÇA

Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realizá-las. Os seguidores podem concordar desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa.

A liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Liderança, tal como motivação, nos remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, aquelas que dizem respeito a nossas entranhas, ao que nos move ao que faz sentido para nós, aquilo a que atribuímos significado.

A ligação entre os processos de motivação e liderança revela que o líder sempre é um instrumento do grupo. O entendimento das motivações dos seguidores explica o processo social da liderança e também possibilita o desenvolvimento de líderes. Quem quiser se candidatar a posições de liderança deve aprender a transmitir mensagens sintonizadas com os problemas e interesses do grupo potencial de seguidores.

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Segundo Robbins (2002) liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização conferir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – é geralmente tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

Segundo Chiavenato (2000) um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.

A liderança tem sido o tema de pesquisas importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional desde a década de 1930. Embora houvesse muitos livros e artigos ilustrando a “boa” liderança antes desse período, tais obras eram, principalmente, teorias filosóficas ou sugestões com poucos ou nenhum dado para sustentar seus pontos de vista. Com o passar do tempo, a pesquisa e literatura sobre a liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais de líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz. (BOWDITCH e BUONO, 2002)

Todavia, nos últimos anos, boa parte dessas pesquisas e obras escritas tem sido criticada por ser de escopo muito restrito, mais preocupada com a explicação dos comportamentos de líderes face a face com seus subordinados, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organizacional em termos do tratamento da mudança ambiental. Além disso, outras pesquisas empíricas sugeriram enfaticamente que a liderança, como tradicionalmente foi definida, é apenas uma pequena parte do papel gerencial, e que essa falta de amplitude ou perspectiva nas pesquisas sobre liderança pode ajudar a explicar boa parte das inconsistências encontradas nos resultados assim obtidos. (BOWDITCH; BUONO, 2002).

2.2.1. Liderança e o Gerente

Segundo Robbins (2002) fica evidente a função do gerente de motivar o empregado. Isso fica evidenciado na colocação em que os empregados têm necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidos metas e dados bem como os respectivos feedback sobre seu progresso. Os empregados devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho.

São poucas as organizações que mantêm uma clara separação entre aquilo que representa o cargo de chefia e a competência para liderar. Pode-se afirmar que aqueles que ocupam cargos de chefia, de gerência, de diretoria e mesmo presidência nas empresas não possuem necessariamente a competência suficiente para liderar o grupo que lhe cabe dirigir com a eficácia desejável. Assim, é muito freqüente a confusão entre cargo e competência. Sem **muitos** questionamentos, assume-se que chefes, gerentes, diretores e presidentes possuam a competência para liderar de forma eficaz, mas infelizmente isso não corresponde a realidade. A maioria daqueles que deve dirigir pessoas não foi selecionada nem recebeu preparo específico para liderar pessoas. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

Grande parte da teoria e da pesquisa tem examinado o tópico da *liderança*. A liderança difere do gerenciamento no sentido de que liderar é apenas uma das tarefas do trabalho gerencial. O aparecimento e o sucesso permanente de um líder é uma função complexa de traços pessoais, características dos seguidores e características da situação. Algumas das características pessoais mais importantes de um líder parecem ser muita inteligência, alto nível de energia e carisma. As dimensões mais importantes do comportamento do líder incluem *consideração das necessidades dos funcionários*, às vezes chamada de *orientação para a relação* ou *preocupação com as pessoas*; *estrutura iniciadora*, também chamada de *orientação para a tarefa* ou *preocupação com a produção*; e comportamentos de *intercâmbio entre líder e membro*, que dividem os subordinados em intragrupos e extragrupos. Os líderes também diferem em termos de estilo de decisão. Alguns líderes *autoritários* tomam todas as decisões para os seus seguidores, ao passo que outros assumem uma abordagem *liberal* e deixam que os seus seguidores façam como quiserem. Outros, ainda, assumem uma abordagem *democrática* e trabalham ativamente com os

seguidores para assegurar que todos os membros do grupo tenham uma chance de contribuir para uma decisão (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

2.2.2. Liderança e Poder

Embora os termos líder e liderança sejam freqüentemente usados na literatura sobre comportamento organizacional, bem como na conversa do dia-a-dia, em muitos casos há uma quantidade razoável de mal-entendidos sobre o seu verdadeiro significado. Assim, é preciso contar com um entendimento comum sobre a noção de liderança. Embora haja um grande número de definições para o termo, a liderança pode ser considerada como um *processo de influência*, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas. Há, evidentemente, uma série de maneiras diferentes como isso pode ser conseguido: há diversos tipos de liderança, vários deles podendo operar simultaneamente; os grupos freqüentemente têm objetivos múltiplos, que podem ser tratados por diversos líderes e assim por diante. A chave, porém, é o tema subjacente a todas as definições de liderança: (1) a liderança é uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual); e (2) a liderança não ocorre no isolamento (ou seja, não há líderes sem seguidores). (BOWDITCH e BUONO 2002).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000) poder pode ser formalmente definido como a capacidade de influenciar a conduta dos outros e, em troca, de resistir a influências indesejadas.

Para Robbins (2002) o poder se refere à capacidade que A tem para influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A. Essa definição implica um *potencial* que não precisa ser realizado para ser eficaz e uma relação de *dependência*. O poder pode existir, mas não exercido. Ele é, portanto, uma capacidade ou potencial. Uma pessoa pode ter poder e não utilizá-lo.

A diferença entre liderança e poder é que o poder não requer a compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência. A liderança, por outro lado, requer alguma congruência entre os objetivos do líder e os daqueles que estão sendo liderados. Uma segunda

diferença é que a liderança enfoca a influência descendente do líder sobre o liderado. Ela minimiza a importância dos padrões ascendentes e laterais de influência; o poder, não. (ROBBINS, 2002).

2.3 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000) satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.

Segundo Robbins(2002) o termo *satisfação com o trabalho* se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Na verdade, as duas expressões são usadas de forma intercambiável. O trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como organizar papéis, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal, entre outras coisas. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos. Como, então, podemos medir esse conceito?

As duas abordagens mais comumente utilizadas são a *classificação única global* e a *soma de pontuação*, formadas por diferentes facetas do trabalho. A classificação única global nada mais é do que perguntar aos funcionários questões do tipo “Levando tudo em consideração, o quanto você está satisfeito com o seu trabalho?” Os funcionários respondem marcando as alternativas propostas, de 1 a 5, que correspondem a avaliações de “extremamente satisfeito” a “extremamente insatisfeito”. A outra abordagem – uma somatória das facetas do trabalho – é mais sofisticada. Ela identifica elementos-chave no trabalho e pergunta ao funcionário qual sua opinião sobre cada um deles. Fatores típicos que podem ser incluídos aqui seriam a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento

com os colegas. Esses fatores são classificados em uma escala padronizada e depois somados para obter-se uma pontuação geral da satisfação com o trabalho. (ROBBINS, 2002)

Alguma dessas duas abordagens é superior? Intuitivamente, poderíamos pensar que essa última, que avalia diversos aspectos do trabalho, poderia levar a um resultado mais acurado da mensuração da satisfação com o trabalho. A pesquisa, contudo, não confirma essa intuição. Parece ser uma daquelas raras situações em que a simplicidade funciona tão bem quanto a complexidade. As comparações entre esses dois métodos mostram que o primeiro funciona tão bem quanto o segundo. A melhor explicação para isso é que o conceito de satisfação com o trabalho é tão amplo que uma única pergunta pode capturar sua essência.

Conforme Spector (2003) Satisfação no Trabalho “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”. Em outras palavras, a Satisfação no Trabalho é o quanto às pessoas gostam de seu trabalho, tendo sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e de seus funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

A Satisfação no Trabalho é quase sempre avaliada perguntando-se as pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, através de questionários ou entrevistas. Em poucos casos a Satisfação no Trabalho é avaliada solicitando a opinião dos supervisores ou observadores para que estimem a satisfação de outras pessoas. (SPECTOR, 2003)

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de feedback, respeito e credibilidade. (SPECTOR, 2003)

A Liderança está entre uma das principais causas de (in) satisfação no trabalho. Bons líderes criam todas as condições possíveis para que os ambientes de trabalhos sejam lugares aprazíveis e nos quais as pessoas possam desenvolver e realizar seus potenciais. (SPECTOR, 2003)

É muito importante que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. Ele não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrá-la. Hoje, a preocupação em preparar as lideranças para agirem como um agente propiciador de motivação é grande, pois nunca foi tão necessária sua ação junto aos colaboradores. (SPECTOR, 2003)

3 METODOLOGIA

Esta investigação se caracteriza como um estudo de caso quantitativo. O objetivo geral foi o identificar o nível de satisfação com que os funcionários da Caixa Econômica Federal, Agência Ribeira/RN estão desempenhando suas funções. De acordo com Gil (1991), quando se deseja conhecer comportamentos, pode-se interrogar diretamente um grupo de pessoas de forma direta. As vantagens de um levantamento são: atingir um grande número de pessoas, mesmo estando elas dispersas; menores gastos; rapidez e imediatismo na obtenção dos resultados, garantia do anonimato das respostas (GIL, 1991).

* Universo e Amostra

O universo da pesquisa é 70 funcionários da Agência e a amostra foi de 25 funcionários, escolhidos aleatoriamente pelos diversos segmentos da agência.

* Técnica de Coleta de Dados

O instrumento utilizado foi um questionário de 20 questões adaptado de Oliveira (2010), onde existem 5 níveis de satisfação ou insatisfação com a empresa, para medir o clima de motivação dos empregados, de acordo com as teorias utilizadas.

* Procedimento de Coleta de Dados

A coleta dos dados foi feita na própria agência Ribeira/RN.

* Técnica de Análise dos dados

Os dados foram analisados de forma quantitativa, sendo utilizada a estatística descritiva para identificação dos resultados a serem apresentados.

3.1. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

52% dos funcionários consideram satisfação média quanto às oportunidades de promoção, 36% estão satisfeitos e 12% estão insatisfeitos. A possibilidade de crescimento dentro da empresa é um fator que gera motivação segundo Herzberg (apud Schmidt, 2000). Por outro lado, as empresas precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas, ou se essas boicotam esse mesmo processo. (CARLEIAL, 1997). Segundo (Robbins, 2002) oportunidade de promoção dentro da empresa faz com que o funcionário se sinta motivado a despende um alto grau de esforço a realizar suas atividades.

Quanto à satisfação com a carreira na empresa, 40% dos funcionários alegam satisfação; 36%, satisfação média e 24% insatisfação. Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, programam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados. Martins (2001) complementa essa definição, demonstrando a importância da continuidade desse processo ao longo do tempo. Para isso seria necessário o indivíduo seguir algumas premissas básicas como – coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas.

Consideram satisfeitos com o envolvimento com o trabalho realizado, 88%; satisfação mediana, 12% e ninguém está insatisfeito pela pesquisa realizada. O envolvimento no trabalho realizado também reflete a motivação e a busca pelo conhecimento. A participação no trabalho geralmente é acompanhada do prazer e da satisfação na sua realização. Segundo a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais (Herzberg), melhoria nas condições de trabalho e nas recompensas econômicas não gera necessariamente maior envolvimento ou maior motivação, porém afasta barreiras para o crescimento do desempenho. Principalmente no caso dos profissionais de saúde, este raciocínio é aplicável, porque têm um trabalho rico de conteúdo e de sentido social.

Neste sentido 68% tem satisfação com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e 28% satisfação média, enquanto apenas 4% estão insatisfeitos. O estudo realizado por Friedman, Christesen e Degroot (1998) constata que um crescente número de dirigentes atuam sob o pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Eles declaram que tais instâncias são complementares, e não concorrentes, em termos de prioridades. Esta postura é reconhecida pelos autores como filosofia ganha-ganha, repercutindo-se tanto na organização como na vida pessoal dos seus colaboradores. Tais dirigentes são orientados por princípios que repercutem num círculo virtuoso para a empresa, como esclarecer o que é importante, reconhecer a equipe e dar-lhe apoio como seres humanos plenos e assumir ou mesmo prestigiar o fato de que existem papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho.

Nesta questão, 80% estão satisfeitos com o trabalho realizado, 12% satisfação mediana e apenas 8% estão insatisfeitos. A atividade bancária, pela sua natureza, é estressante. Isso se dá não só pelas transformações tecnológicas e organizacionais que o setor tem passado, como também pela competitividade acirrada do setor. Essa situação tem gerado insegurança generalizada, pelas ameaças de desemprego e pressões no ambiente de trabalho. A satisfação com o trabalho realizado é um fator motivacional que se refere ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os Fatores Motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. (HERZBERG apud SCHIMDIT, 2000)

Quanto ao salário proporcional ao esforço realizado, 56% dos funcionários alegam estar insatisfeitos; 28%, médio e 20% satisfeitos. Com relação a salários, Herzberg (apud BERGAMINI, 1997) considera que estes fazem parte dos fatores insatisfacientes, por conseguinte, geram insatisfação dos funcionários com a empresa, além disso, Maslow (apud SCHIMIDT, 2000) com teoria da hierarquia das necessidades considera que apesar do salário não ser uma necessidade, pode contribuir para atender as necessidades mais baixas.

Questionado sobre os benefícios oferecidos pela empresa, 60% têm satisfação mediana; 24% estão satisfeitos e 16% insatisfeitos. Segundo Herzberg (apud Schimidt, 2000) benefícios são fatores higiênicos muitos limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses fatores do ambiente de trabalho são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação.

64% dos funcionários consideram satisfação média quanto ao cumprimento das promessas realizadas pela empresa, 24% estão insatisfeitos e 12% estão satisfeitos. É um exemplo de motivação negativa o não cumprimento de promessas efetuadas e a demora em retornar questionamentos e pleitos. Para motivar o empregado evite procrastinar, pois o empregado não esquece promessas e acordos efetuados, ele deseja respostas e soluções rápidas. (CHIAVENATO, 2000).

Neste sentido 76% tem satisfação com a colaboração da gerência imediata e 20% satisfação média, enquanto apenas 4% estão insatisfeitos. Se um departamento não for bem gerenciado, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má gerência. Quando o gerente não consegue motivar e colaborar com seus subordinados, ele será considerado apenas um gerente que está fazendo o seu trabalho razoável, mas nunca um líder ou gerente (BARTLETT; GOSHAL, 1997). Fica claro que uma das principais funções do gerente é motivar, visto que os empregados têm necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidos metas e dados bem como os respectivos feedback sobre seu progresso (ROBBINS, 2002).

Consideram satisfeitos com o estilo de liderança da gerência, 72%; satisfação mediana, 24% e apenas 4% está insatisfeito pela pesquisa realizada. Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais (BARTLETT; GOSHAL, 1997). Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos (ROBBINS, 2002). Quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, sendo assim, qualquer melhora por menor que seja deverá ter um efeito positivo (LOPES, 1980).

Nesta questão, 68% estão satisfeitos com os resultados alcançados pela gerência, 28% satisfação mediana e apenas 4% estão insatisfeitos. Dentre as instâncias do modelo de relações de trabalho (MELO, 1991), o gerente assume a função da gestão da força de trabalho, sendo responsável pelo “pôr a trabalhar” ou pela disponibilização do potencial humano da organização, favorecendo a obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessários e, ainda, pela manutenção da cooperação e garantia da reprodução das relações sociais (assumindo aspectos importantes na regulação dos conflitos). A liderança tem um papel crucial para a compreensão do

comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos resultados. Uma capacidade mais acurada pode ser valiosa para a melhoria do desempenho do grupo. (ROBBINS, 2002).

Consideram satisfeitos com as tomadas de decisão gerencial, 64%; satisfação mediana, 36% e ninguém está insatisfeito pela pesquisa realizada. Segundo Robbins (2002) fica evidente a função do gerente de motivar o empregado. Isso fica evidenciado na colocação em que os empregados têm necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidos metas e dados bem como os respectivos feedback sobre seu progresso. Os empregados devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho.

40% dos funcionários consideram insatisfação quanto às políticas de reconhecimento profissional, 40% satisfação mediana e 20% estão satisfeitos. Segundo (MASLOW apud SCHIMIDT, 2000) a motivação humana poderia ser organizada numa hierarquia de cinco níveis básicos, em que segurança é uma delas. Clayton Aldefer propôs uma hierarquia de necessidades em três níveis (Bergamini, 1997). Uma delas são as *necessidades de relacionamento*, que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento e status por parte dos outros) (BOWDITCH; BUONO 2002).

Sobre horário de trabalho 72% dos empregados estão satisfeitos; 24% têm satisfação mediana e apenas 4% estão insatisfeitos. A jornada dos bancários é de seis horas diárias. Na prática, realiza-se muito mais que isto, tornando-se uma prática contínua a realização de jornadas extraordinárias. No entanto, o artigo 224, parágrafo 2º, da CLT, excepciona desta regra aqueles empregados que exerçam cargos de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes, desde que a gratificação não seja inferior a um terço do salário. Segundo Herzberg (apud SCHIMIDT, 2000) as políticas da empresa, no caso a redução da jornada de trabalho de 8 horas para 6 horas, evitam a insatisfação do empregado.

Quanto às informações suficientes para o trabalho, 48% dos funcionários alegam estarem satisfeitos; 32%, satisfação média e 20% insatisfeitos. Para todos os procedimentos dentro do banco existem manuais normativos que auxiliam o empregado nas atividades diárias. Além disso existe a universidade corporativa que tem por finalidade amplificar a educação continuada. A missão da empresa que aprende e ensina é buscar o crescimento empresarial, além de atender às

necessidades dos clientes, oferecendo produtos e serviços com qualidade, através da capacitação e atualização dos profissionais envolvidos com o negócio da empresa.

Neste sentido 44% tem satisfação com as condições físicas de trabalho, 32% satisfação média, e 24% estão insatisfeitos. Segundo Herzberg (apud SCHIMIDT, 2000) condições físicas são Fatores Higiênicos muitos limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses fatores do ambiente de trabalho são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação.

Relativo à cooperação e respeito entre funcionários, 68% estão satisfeitos; 20% satisfação média e 12% insatisfeitos. Em algumas organizações as pessoas não são mais vistas apenas como meros funcionários, mas como parceiros da organização que auxiliam no crescimento da empresa. O bom relacionamento entre os funcionários dentro da empresa é um dos grandes fatores para o bom desempenho no trabalho. A relação entre as pessoas não deve ser apenas profissional, mas também humana, não pensando apenas no lucro. As relações em qualquer ambiente de trabalho da Caixa devem ser pautadas por respeito e cordialidade entre funcionários, predominando o espírito de equipe, o profissionalismo, a lealdade e a confiança. Herzberg (apud Schimidt, 2000).

Quanto a oportunidades de aprendizado, 36% dos funcionários alegam satisfação média; 32%, insatisfeitos e 32% satisfeitos. Para cumprir suas novas funções, o bancário deve ser bem mais qualificado. A realização de treinamentos passou a ser feita dentro do horário de trabalho, com a criação da universidade corporativa Caixa, e treinamentos externos. Com a política de redução de custos o número de treinamentos foi diminuindo consideravelmente ao longo dos tempos.

Nesta questão, 60% têm satisfação mediana com a segurança no trabalho suficiente, 28% estão satisfeitos e 12% estão insatisfeitos. Segundo Maslow (apud SCHIMIDT, 2000) a motivação humana poderia ser organizada numa hierarquia de cinco níveis básicos, em que segurança é uma delas. Segundo Bergamini (1997), em termos de comportamento organizacional, segurança no cargo seria uma dos fatores motivacionais.

Neste sentido 48% tem satisfação geral mediana com a empresa e 44% satisfeitos, enquanto apenas 8% estão insatisfeitos, de certa forma, esta situação tende a evitar negligência, e saídas, comportamentos esperados quando o funcionário se encontra insatisfeito com a organização. (ROBBINS, 2002).

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os funcionários pesquisados alegaram satisfação geral com a empresa, segurança no trabalho suficiente, cooperação e respeito entre funcionários, informações suficientes para o trabalho, horário de trabalho, tomada de decisão gerencial, resultados alcançados pela gerência, estilo de liderança da gerência, colaboração da gerência imediata, cumprimentos das promessas realizadas, benefícios oferecidos pela empresa, satisfação com o trabalho realizado, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, envolvimento com o trabalho realizado, satisfação com a carreira na empresa e oportunidade de promoção, entretanto, estão insatisfeitos com salário proporcional ao esforço realizado, políticas de reconhecimento profissional, condições físicas de trabalho e oportunidades de aprendizado.

Um elogio do administrador, empresário, etc., para com seu funcionário, de forma com que ele perceba que o crescimento da corporação é também o seu crescimento, é um impulso extraordinário para que faça um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em serem inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso. As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o seu trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano.

Se uma organização qualquer tiver os objetivos dos trabalhadores diferentes do da empresa, das duas uma, ou a empresa esta política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos ou o trabalhador esta desajustado ou infeliz.

A chave da solução do problema motivacional da Empresas de um modo geral está no seu diagnóstico e de um planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física.

Considerando-se o ambiente de acirrada concorrência no qual a empresa está inserida e a competitividade que alcançou no mercado internacional, pode-se concluir que as políticas de recursos humanos, aliadas também ao alto nível de satisfação dos funcionários com a qualidade

de vida no trabalho, podem estar exercendo uma influência positiva na competitividade da empresa.

REFERÊNCIAS

BARTLETT, Chistopher; GHOSHAL, Sumantra. Novas Formas de Gerências. **HSM Management**, mar/abril 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicopatologia do comportamento organizacional: organizações desorganizadas, mas produtivas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CARLEIAL, Liana M. F. **Trabalho em tempos de novas tecnologias: Velhos e novos desafios**. **Revista Proposta**, n.72, mar/maio 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000

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

FRIEDMAN, S., CHRISESEN, P., & DEGROOT, J.. Work and life balance: the end of the zero-sum game. **Harvard Business Review**, v.76, n.6, p.119-129, nov/dez, 1998.

GREENHAUS, J, H. et al. **Career management**. 3 ed. Orlando: Harcourt, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 2001.

MARTINS, Dora Cristina Moreira. **Revisão da Literatura:** Teorias da Motivação no Trabalho e as Organizações Autentizóticas. São Paulo, 2006.

MCCLELLAND, D.C. (1961) – **The Achieving Society**, Van Nostrand, Princeton.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Estratégias do Trabalhador Informático nas Relações de Trabalho**. Belo Horizonte, 1991 (Tese como requisito parcial ao concurso de Professor Titular – UFMG).

OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de. **Questionário sobre satisfação e influência na intenção de rotatividade**. Documento digitalizado, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul - **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho:** teorias Contemporâneas. São Paulo: Arte & Ciência, 2000.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho:** um estudo de caso para operadores da Petrobrás Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo, Editora Saraiva, 2003.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 1, Apr. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000100010&lng=en&nrm=iso. Acessado em 03 ago 2010.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Dicas/6427/por-que-melhorar-a-qualidade-de-vida-no-trabalho.html, acesso em 2010.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado funcionário,

Estamos realizando uma pesquisa para conhecer sua opinião sobre a empresa e seu trabalho com a finalidade de contribuir para conclusão do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da FARN.

Não é necessária sua identificação.

Ressaltamos que sua participação é de fundamental importância para o alcance dos objetivos deste Projeto. Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Dentre os fatores abaixo, classifique sua opinião sobre o seu nível de satisfação ou insatisfação com a empresa e seu trabalho.

FATORES	1 - Muito Insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Médio	4 - Satisfeito	5 - Muito Satisfeito
Oportunidade de promoção					
Satisfação com a carreira na empresa					
Envolvimento com o trabalho realizado					
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal					
Satisfação com trabalho realizado					
Salário proporcional ao esforço realizado					
Benefícios oferecidos pela empresa					
Cumprimento de promessas realizadas					
Colaboração da gerência imediata					
Estilo de liderança da gerência					
Resultados alcançados pela gerência					
Tomada de decisão gerencial					
Políticas de reconhecimento profissional					
Horário de trabalho					

Informações suficientes para o trabalho					
Condições físicas de trabalho					
Cooperação e respeito entre funcionários					
Oportunidades de aprendizado					
Segurança no trabalho suficiente					
Satisfação geral com a empresa					