

# **O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO HSBC:**

## **O CASO DA AGENCIA CENTRO NATAL/RN**

Juliana Karine Costa de Oliveira<sup>1</sup>  
Maria Teresa Pires Costa<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo principal verificar o nível de motivação dos funcionários do Banco HSBC e suas principais variantes, levando em consideração a importância da satisfação das necessidades individuais e da integração dos objetivos de cada colaborador com os da organização. A revisão teórica apresenta os estudos sobre a motivação, algumas de suas principais teorias e fatores que influenciam na compreensão do comportamento humano. A metodologia baseia-se em pesquisa de campo, realizada a partir da aplicação de questionários em funcionários da empresa. Os resultados obtidos são analisados em quatro aspectos: Perfil dos Funcionários, Análise dos funcionários sobre a Liderança, Avaliação dos funcionários sobre o seu trabalho numa análise intrínseca e extrínseca, Avaliação dos funcionários sobre a Instituição. A análise dos resultados permitiu concluir que o HSBC apresenta um ambiente relativamente motivador e líderes que proporcionam clima organizacional favorável à motivação dos funcionários. Na conclusão, discute-se os resultados obtidos, adicionando recomendações necessárias levantadas sob aspectos particulares identificados na pesquisa.

**Palavras-chave:** Motivação. Comportamento Humano. Liderança. Clima Organizacional.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração (UFRN) – [jukarine@hotmail.com](mailto:jukarine@hotmail.com); discente do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da FARN.

<sup>2</sup>Mestre em Administração. Docente do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da FARN.

# **THE LEVEL OF MOTIVATION OF EMPLOYEES OF HSBC: the case of the AGENCY DOWNTOWN NATAL/RN**

## **ABSTRACT**

This work has as main objective to check the level of motivation of employees of HSBC and its main variants, taking into consideration the importance of satisfaction of individual needs and the integration of each employee's goals with those of the organization. The review presents theoretical studies about the motivation, some of its main theories and factors that go into understanding of human behavior. The methodology is based on field research conducted from the application of questionnaires on company employees. The results obtained are analyzed in four areas: employee Profile, analysis of staff about leadership, evaluation of employees about their work, an analysis, security and evaluation of employees about the institution. The analysis of the results showed that HSBC presents an environment for motivating and leaders who provide organizational climate conducive to motivation of employees. In conclusion, it discusses the results obtained by adding necessary recommendations raised under particular aspects identified in the survey.

**Keywords:** Motivation. Human Behavior. Leadership. Organizational Climate.

## **1 INTRODUÇÃO**

O início do século XX foi marcado pela busca, no âmbito da administração, de gerar processos administrativos capazes de quantificar as atividades, de maneira a tornar os seres humanos máquinas integradas aos processos construídos. Desta forma, o elemento subjetivo foi posto em segundo plano e muitas vezes esta perspectiva praticamente inexistia. Uma mudança foi sendo paulatinamente construída no sentido de refazer tal visão e atender as novas demandas dos indivíduos inseridos na organização, e a partir daí, desenvolver os objetivos organizacionais. Tal perspectiva foi se formando, na medida em que as organizações foram se tornando cada vez mais conscientes para uma questão, que hoje pode parecer óbvia, mas que anteriormente não era observada, de que a célula básica de toda e qualquer organização é o indivíduo e daí advém os processos nos quais se pode atingir o sucesso ou o fracasso organizacional (CHIAVENATO, 2002).

O trabalho tem por objetivo analisar o nível de motivação dos funcionários do HSBC e suas variantes, levando em consideração a satisfação de suas necessidades individuais e a integração dos seus objetivos com os da organização.

A compreensão do comportamento humano na organização vem vivendo uma importante alteração de paradigma. É fundamental a percepção da relação de interdependência entre as necessidades do indivíduo e os da organização, pois a organização precisa das pessoas para atingir os seus objetivos, assim como as pessoas necessitam da organização para atingirem as suas metas e realizações pessoais. Desta forma, é crucial manter as pessoas motivadas e satisfeitas para que trabalhem arduamente no alcance das metas e objetivos traçados.

Certamente toda empresa que deseja obter sucesso necessita em primeiro lugar do engajamento de toda equipe, um ambiente saudável e a gestão adequada de conflitos, para assim se desenvolver e alcançar os objetivos traçados pela direção da empresa. Um colaborador sem motivação, ânimo e interesse, acaba por prejudicar a equipe, causando, muitas vezes, conflitos e situações que interferem no andamento dos processos da empresa (ROBBINS, 2002).

A administração atual torna-se cada vez mais consciente do fato de que o seu principal ativo é o seu capital humano. Além disso, ele não funciona como uma máquina e precisa estar motivado e comprometido para com as metas da organização. Este comprometimento e motivação não surgem apenas de questões individuais, ela

resulta de um intenso processo de preocupação organizacional para agrupar, motivar e incentivar os seus colaboradores (ROBBINS, 2004).

Desta forma, é fundamental estudar formas de geração de motivação e comprometimento dos colaboradores, na medida em que tal tema é fundamental para que se atinja o sucesso e o crescimento das organizações. Um colaborador comprometido e motivado passa a ser mais esforçado e ciente de que o sucesso da organização significa, conseqüentemente, o seu crescimento (ROBBINS, 2004).

Fundado em 1865 pelo escocês Thomas Sutherland e sediada em Londres, o HSBC Holdings é a maior organização de serviços financeiros e bancários do mundo, além de ter sido considerada pelo segundo ano consecutivo a marca mais sólida. Está no Brasil desde 1997, quando assumiu as operações do antigo banco Bamerindus e atualmente emprega mais de 315 mil colaboradores e atende mais de 125 milhões de clientes em todo o mundo.

No entanto, o setor bancário vive de uma grande incoerência, uma balança totalmente desequilibrada, onde temos de um lado as instituições financeiras, uma das classes que mais lucra no país atualmente e do outro os bancários que são cada vez mais explorados e assediados para o atingimento de metas cada vez maiores, e que os levam a um ambiente de trabalho cheio de pressões e medos e conseqüentemente de desmotivação.

Portanto, estudar como se desenvolve a elevação e a diminuição do nível de motivação em uma organização financeira torna-se fundamental. Neste sentido o trabalho coloca o seguinte problema: **Qual o nível motivacional dos funcionários do banco HSBC?**

Diante da questão de pesquisa foi estabelecido como objetivo geral: identificar o nível de motivação e satisfação dos funcionários do HSBC Agência Centro, Natal – RN. Este objetivo geral conduziu aos seguintes objetivos específicos:

- 1º Identificar o perfil dos funcionários do HSBC agência Centro, Natal – RN.
- 2º Compreender qual a percepção que os funcionários tem de seus líderes, quanto ao seu papel para o funcionamento das equipes de trabalho.
- 3º Identificar as opiniões dos funcionários sobre a realização do seu trabalho e aspectos que são condicionais para a realização do mesmo.
- 4º Identificar as opiniões dos funcionários com relação à instituição HSBC.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MOTIVAÇÃO**

A motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano.

Pode ser caracterizada como a disposição de exercer o mais alto e permanente nível de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. A motivação está relacionada com esforço em direção a alguma meta constituída (ROBBINS, 2004).

“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 ação ser provocado por um estímulo externo provindo do ambiente, ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo” (CHIAVENATO, pag. 50, 2009).

### **2.2 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO**

#### **2.2.1 Teoria das Necessidades Humanas de Maslow**

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria da motivação na qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. E pressupõe os seguintes aspectos:

- Necessidades Primárias: Necessidades fisiológicas e necessidades de segurança.
- Necessidades Secundárias: Necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto realização.

Dessa forma quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo, quando a necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, enquanto gerar tensão no organismo.

#### **2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg: Higiene – Motivação**

Para Herzberg, os fatores de higiene são caracterizados por salário, supervisão, condições de trabalho, regulamentações e modo de operar a empresa, entre outros. Já os fatores motivadores são êxito pessoal, reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de promoção e capacidade de autossatisfação.

Desta forma, como se vê, é possível relacionar a teoria de Herzberg à teoria de Maslow no que diz respeito à similaridade existente entre os fatores de higiene e fatores inferiores e, fatores motivadores e fatores superiores.

De maneira substancial, uma das principais diferenças entre as teorias está no fato de que para Maslow, qualquer necessidade não satisfeita pode gerar motivação, enquanto que para Herzberg, só se motiva de fato para a realização do trabalho, quando atendidos aqueles elementos que denominou como fatores motivadores.

As maiores contribuições da Teoria dos dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

### 2.2.3 Teorias X e Y

McGregor (1967), autor Teoria X (subserviência e controle) e Teoria Y (potencialidades e desenvolvimento pessoal), na obra *The Human Side of Enterprise*, criou uma distinção específica para as duas teorias deixando claras as diferenças entre elas. É possível perceber traços das teorias X e Y nas características da administração dos recursos humanos em várias empresas.

A Teoria X representa forte controle sobre os recursos humanos dentro da organização. O ser humano, em geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível. Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização.

A Teoria Y deixa evidente que, através do ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais otimizado e pode ser mais bem aproveitado. O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. E em condições apropriadas, o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. Dessa forma, a capacidade de exercitar, em

grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito, criativo na solução de problemas organizacionais, estão distribuídos, e não escassamente, entre as pessoas.

## 2.3 FATORES IMPORTANTES PARA A MOTIVAÇÃO

### 2.3.1 Qualidade de Vida

“Um homem não pode fazer o certo numa área da vida, enquanto está ocupado em fazer o errado em outra. A vida é um todo indivisível”

Mahatma Gandhi

Como afirma Handy (1978), o trabalho organizacional é um ponto essencial que pode ser visto como parte indispensável na da vida do ser humano, e a qualidade de vida está totalmente ligada com a vida do colaborador fora do trabalho. Por isso é fundamental uma análise da vida do trabalhador fora do ambiente organizacional para garantir a satisfação do mesmo dentro da empresa.

Segundo França (1996) a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de medidas em que uma empresa diagnóstica e implanta melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora da organização, com o objetivo de proporcionar condições satisfatórias de desenvolvimento para a realização do trabalho.

Qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, enfocando as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização.

### 2.3.2 Clima Organizacional

Embora as empresas desejem profissionais bastante motivados, nem sempre está presente a preocupação em tentar garantir níveis adequados de satisfação no trabalho para seus colaboradores. Se os empregados vivenciam mais insatisfação do que satisfação nas empresas onde trabalham, isso acaba dificultando o compromisso deles com os objetivos, novos desafios e a própria missão estabelecida pela organização.

Segundo Claret (1999) o ambiente em grupo é um fator de extrema importância e será o ponto essencial para o sucesso das organizações. Pois o investimento nos melhores talentos não terá significância alguma se estes não promoverem entre si o conceito de harmonia, que lhes permita multiplicar suas capacitações individuais.

O Clima organizacional é um indicador das necessidades de mudanças na organização. O emprego sistemático de pesquisas proporciona a participação dos empregados no processo de gestão da empresa. A investigação do clima permite que as causas dos problemas levantados comecem a ser delineadas, além de desenvolver a percepção e a interatividade dos funcionários, gerando não só aprendizado, mas também compromisso e compreensão das principais dificuldades da organização.

Portanto, o Clima Organizacional é mais uma ferramenta disponível para utilização pelo administrador no processo organizacional e administrativo das empresas. Essa ferramenta bem utilizada possibilita à direção das empresas detectarem fatores, procedimentos adotados e alguns problemas de relacionamento hierárquico e relacional que não são bem aceitos pelos seus colaboradores diretos, o que pode representar ponto de atrito e estrangulamento no processo organizacional, relacional e evolutivo das empresas.

### 2.3.3 Liderança

Com o mercado cada vez mais dinâmico, as empresas estão tendo que mudar seus perfis de uma forma rápida para acompanhar a concorrência. As constantes mudanças e turbulências no ambiente empresarial exigem mais comunicação e, consequentemente, maior habilidade para o repasse das informações. A facilidade de acesso e disponibilidade da tecnologia ajuda a criar ambientes atualizados e competitivos, mas a maneira como as pessoas se relacionam é fator indispensável para que haja convivência interpessoal. Por isso, os líderes precisam usar o poder de liderança para que possam cada vez mais deixar os seus colaboradores satisfeitos, inspirando ao pessoal confiança, respeito e espírito de equipe, sendo receptivos e levando adiante as melhores ideias, promovendo maior comprometimento e alcance dos objetivos.

De acordo Vianna (1999), nem sempre as posturas individuais facilitadoras predominam nas organizações. Os líderes enfrentam constantemente resistências que resultam de experiências anteriores negativas, tornando o clima marcado pela

desconfiança e pela insegurança. Normalmente os colaboradores são liderados por chefias centralizadoras e competitivas e os colegas de trabalho nem sempre se enxergam como parceiros e disputam prestígio, estima, além de competir por interesses.

A motivação está dentro do colaborador. Contudo, é obrigação do líder criar um ambiente de trabalho favorável, um clima de respeito e carinho, para que a ela surja naturalmente na equipe.

Liderar é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.

Porém apenas essas qualidades e habilidades não o tornam um líder, ainda falta o mais importante; um líder tem de ter seguidores e para isso é necessário que ele tenha credibilidade, ele tem de gostar, acreditar e fazer o que diz.

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. No entanto, o líder é deve ser visto como aquele que "conhece caminhos" e faz com que todos os seus seguidores encontrem o caminho e o percorram da melhor forma possível.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo será a da pesquisa exploratória, que segundo Roesch (1999,p 131), “se o propósito do projeto é explorar um tema que foi pouco estudado, utilizam-se pesquisas exploratórias”. Direcionada por uma pesquisa descritiva, face ao exposto por Gil (1994), “têm como objetivo primordial e descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

#### 3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

A população-alvo deste estudo foi obtida entre os funcionários do banco HSBC, agencia centro Natal no Estado do Rio Grande do Norte. A escolha desta agencia deve-se ao fato da mesma apresentar o maior numero de funcionários, entre as agencias do

grupo no estado. A agência apresenta 13 (treze) funcionários entrevistados através de questionário.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento deste estudo foi aplicado o questionário, através da abordagem realizada no próprio banco para a realização dos questionamentos.

Assim, a pesquisa a ser realizada terá seus dados coletados através das técnicas de observação e aplicação de questionários, por se tratar de um tema que analisa a implementação (ROESCH, 1998).

### 3.4 TRATAMENTO ESTATÍSTICO E FORMA DE ANÁLISE

Para Andrade (1998, p.134), a representação dos dados obtidos faz-se, principalmente, através de tabelas e gráficos, isto é, os dados são submetidos a um tratamento estatístico. Então serão utilizadas ferramentas de tabulação de dados, para processar e gerar informação a partir dos dados coletados.

Os dados foram tratados quantitativamente, utilizando-se as técnicas estatísticas de tendência central, mediante planilha eletrônica do Microsoft Excel®, aplicativo Windows®, que fornece ferramentas para efetuar cálculos através de fórmulas e funções e análise desses dados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

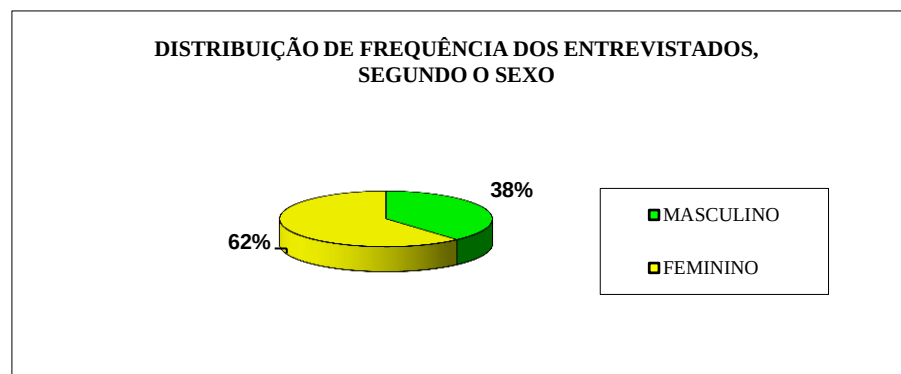
A análise dos resultados obtida da aplicação dos questionários será apresentada neste capítulo e encontra-se dividida em quatro etapas: O perfil dos entrevistados, a avaliação dos colaboradores com relação a Instituição, a avaliação dos colaboradores com relação a liderança e a avaliação dos colaboradores com relação as condições e expectativas do trabalho.

#### 4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Conforme citado na metodologia, foram aplicados 13 questionários com os funcionários da agência centro Natal do HSBC. A pesquisa procurou avaliar na sua primeira etapa, o perfil dos funcionários de acordo com algumas variáveis.

A primeira delas relacionada ao sexo dos entrevistados, onde 62% dos funcionários são mulheres e apenas 38% são homens. Este resultado mostra a crescente inserção de mulheres no mercado de trabalho, principalmente nas áreas de liderança. O Gráfico 1 apresenta esse resultado.

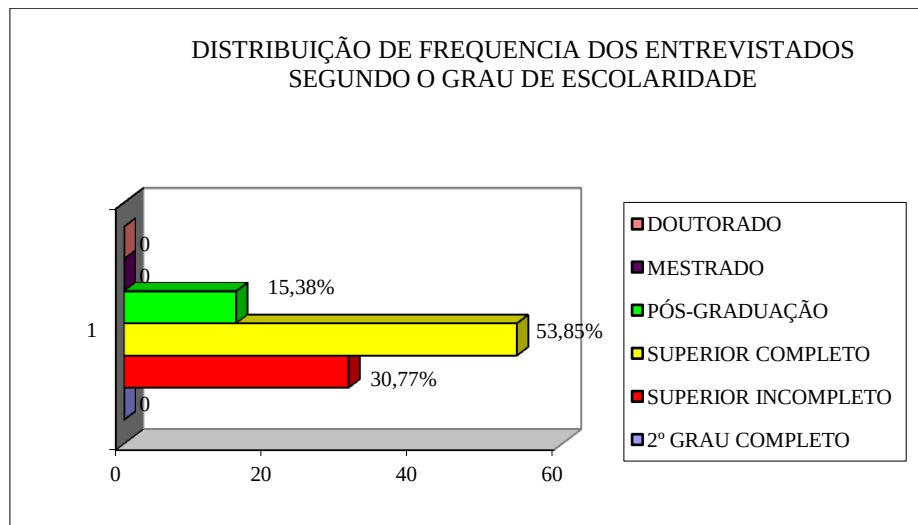
GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO O SEXO



Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

O Gráfico 2 mostra o grau de escolaridade dos entrevistados, no qual 53,8% possuem nível superior completo, 30,7% possuem nível superior incompleto e 15,3% apresentam pós-graduação. Representando o grande diferencial exigido atualmente no mercado de trabalho: a capacitação dos funcionários da empresa.

GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO O GRAU DE ESCOLARIDADE



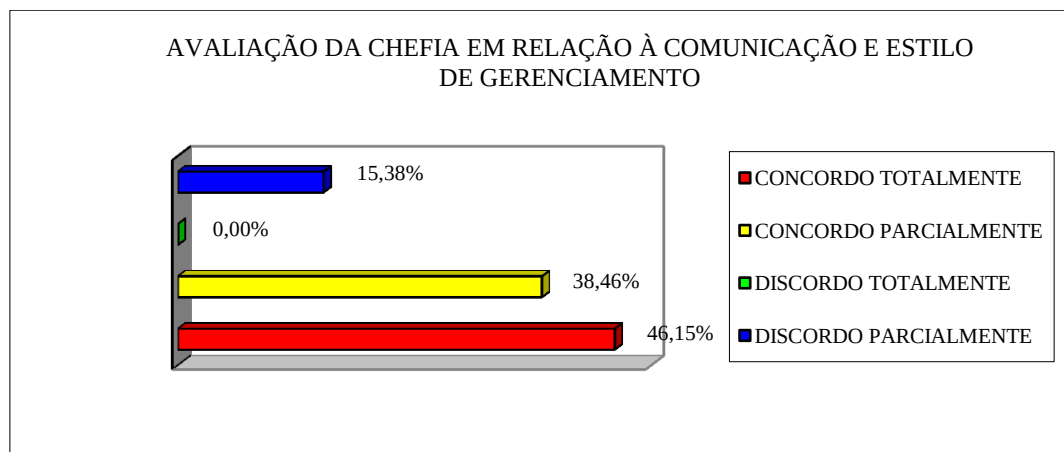
Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

#### 4.2 ANÁLISE DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A LIDERANÇA

Nesta segunda etapa, a pesquisa procurou avaliar a visão dos funcionários sobre o seu líder direto, em relação a algumas variáveis.

No Gráfico 3, onde estão em foco as relações de poder com as chefias, o aspecto da comunicação e o estilo de gerenciamento dos chefes frente à produtividade dos funcionários, obteve-se 46% de respostas que concordam totalmente e 38% parcialmente, que seu chefe imediato proporcione um ambiente favorável. Por outro lado, 15% discordam parcialmente que seus chefes gerenciam de forma que os funcionários realizem seu trabalho de forma satisfatória.

GRÁFICO 3 – AVALIAÇÃO DA CHEFIA EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO E ESTILO DE GERENCIAMENTO

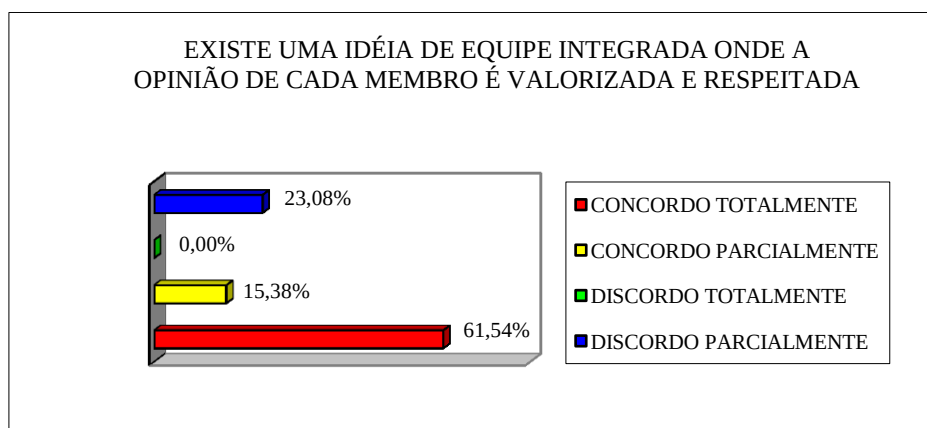


Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

De acordo com o Gráfico 4 podemos concluir que a grande maioria dos funcionários do HSBC trabalham em equipe e tomam suas decisões baseadas nas opiniões de seus membros. O trabalho em equipe é importante por diversas razões como agilidade, conflito de diferentes opiniões, além de maior facilidade na resolução de problemas.

Como 61% dos funcionários concordaram totalmente com a afirmação e 15% concordaram parcialmente, chegamos à conclusão de que ainda faltam alguns ajustes nas equipes de trabalho, pois ainda existem opiniões não aproveitadas, líderes que tomam decisões sem a equipe, falta de comunicação entre líderes e liderados, e principalmente, falta de entrosamento entre os membros da equipe.

GRÁFICO 4 – AVALIAÇÃO DA EQUIPE SOBRE O ASPECTO DE INTEGRAÇÃO E RESPEITO DE OPINIÕES DE SEUS MEMBROS

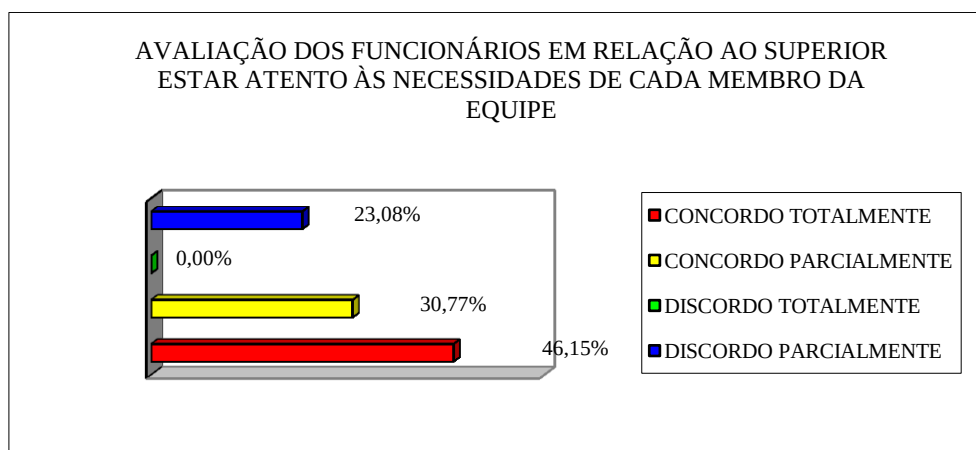


Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

Os índices do Gráfico 5 nos mostram que a maioria dos funcionários (76%) afirmam que seu superior tem conhecimento de suas necessidades individuais, o que é muito positivo, pois sabendo lidar com as diferenças entre seus colaboradores, os líderes obtêm uma equipe de trabalho 100% satisfeita.

Os 23% restantes discordam parcialmente, provavelmente pela tendência que os líderes apresentam de tentar tratar todas as pessoas da mesma forma. Os líderes têm que ter a consciência de que as pessoas são diferentes, apresentam prioridades diferentes, tem dificuldades diferentes, apresentam comportamento diferente, e por isso devem ser tratadas com diferença. Por esta razão é que os líderes devem estar atentos às características de cada membro de sua equipe, pois se as necessidades de cada integrante forem satisfeitas, o desempenho da equipe se torna maximizado.

GRÁFICO 5 – AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AO SUPERIOR ESTAR ATENTO ÀS NECESSIDADES DE CADA MEMBRO DA EQUIPE



Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

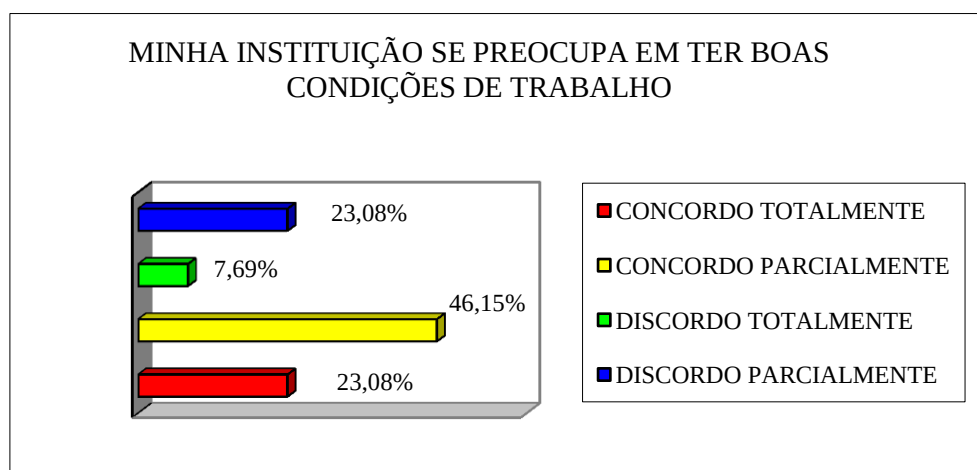
#### 4.3 AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O SEU TRABALHO, NUMA ANÁLISE INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

Nesta etapa da pesquisa, foi feita uma abordagem sobre o sentimento e opinião dos funcionários sobre a realização do seu trabalho e aspectos condicionantes para realização do mesmo.

No Gráfico 6 os itens concordam totalmente e concordam parcialmente, com índices de 23% e 46% respectivamente, apontam para um significativo ponto positivo em relação ao local de trabalho, que é a preocupação com o espaço e as condições para o desenvolvimento do trabalho. Porém 23% discordam parcialmente, o que é um dado

com expressividade considerando a totalidade dos funcionários. Embora para muitos teóricos o ambiente físico seja considerado um fator extrínseco, BERGAMINI (1990), ressalta que, estes fatores podem, se não atendidos, gerar tensões e resultar em falta de motivação. Portanto, os resultados desta questão indicam que é preciso que as condições ambientais sejam tratadas para contribuir com o aspecto motivacional dos funcionários.

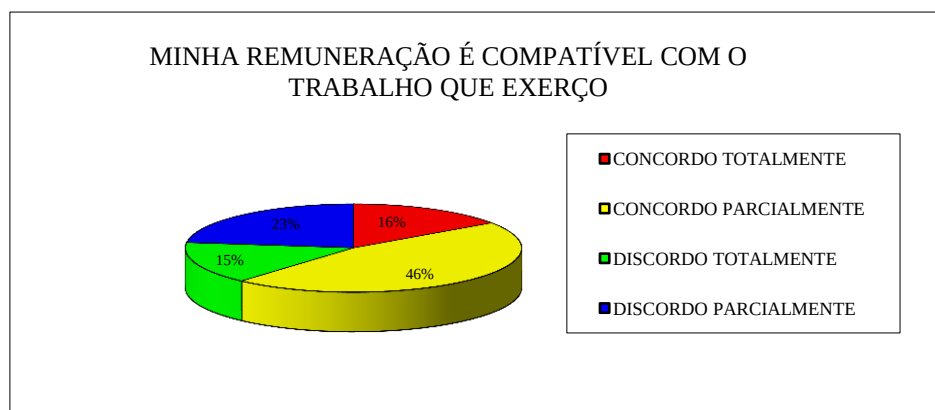
GRÁFICO 6 – AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO À PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO



Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

Em relação à remuneração e a compatibilidade com o trabalho exercido, como mostra o Gráfico 7, percebe-se que apenas 15% concordam em sua totalidade com essa afirmação e 47% parcialmente. Isso se deve ao pouco sentimento de equiparação salarial em relação aos bancários de outras instituições.

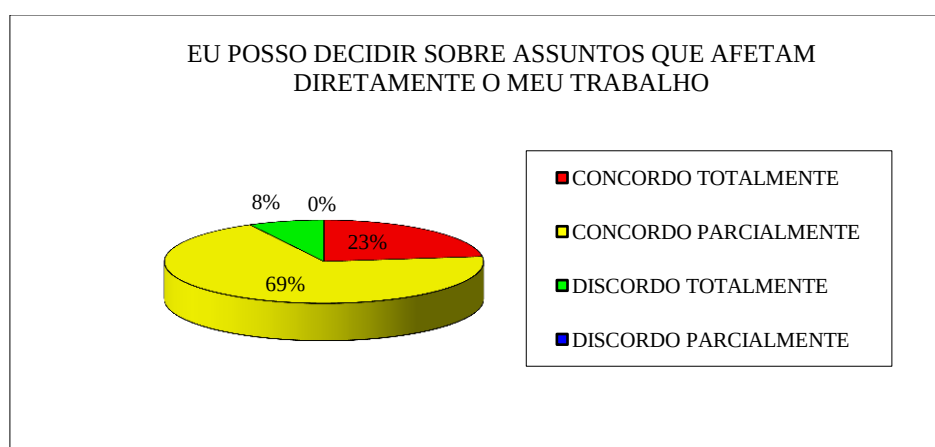
GRÁFICO 7 – AVALIAÇÃO DA REMUNERAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO EXERCIDO



Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

De acordo com o Gráfico 8, 69% dos entrevistados concordam parcialmente e 23% totalmente que têm o poder de interferir sobre os assuntos que afetam diretamente no seu trabalho. Apenas uma pequena parcela de 8% discorda totalmente desta afirmação. Mesmo sendo pequena a parcela de discordância, é necessário que a instituição observe esse aspecto, pois é fundamental para motivação dos funcionários a liberdade de opinar sobre fatores que influenciam o seu trabalho, percebendo a importância das suas decisões para a empresa.

GRÁFICO 8 – AVALIAÇÃO DO PODER DECISÃO SOBRE ASSUNTOS RELACIONADOS AO TRABALHO



Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

#### 4.4 AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A INSTITUIÇÃO

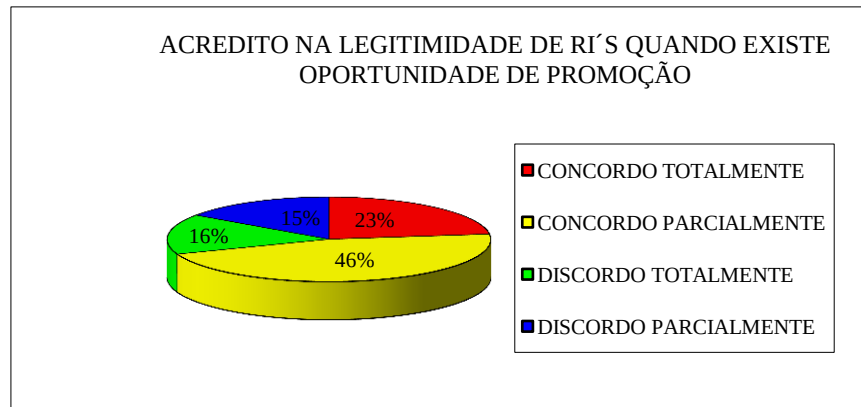
Nesta etapa final da pesquisa, foi feita uma avaliação dos funcionários em relação ao HSBC, sobretudo às políticas e gestão de recursos humanos.

O Gráfico 9 revela o índice 23% para as respostas que concordam plenamente com a legitimidade dos Recrutamentos Internos. Este quadro reforça-se quando a opinião de que discorda totalmente, apresenta o índice de 15% e mais 15% dos que discordam parcialmente. Na verdade, estes percentuais demonstram o grau de insatisfação com as políticas de recursos humanos que deveriam abranger, desde o perfil profissional dos colaboradores até os benefícios extras para contemplar e incentivar os funcionários, de acordo com uma gestão de competência.

Assim, a questão da legitimidade dos Recrutamentos Internos e plano de carreira dos funcionários do HSBC não correspondem às expectativas de satisfação dos

entrevistados pelo padrão de respostas, mostrando mais um fator que pode interferir no bom rendimento dos colaboradores.

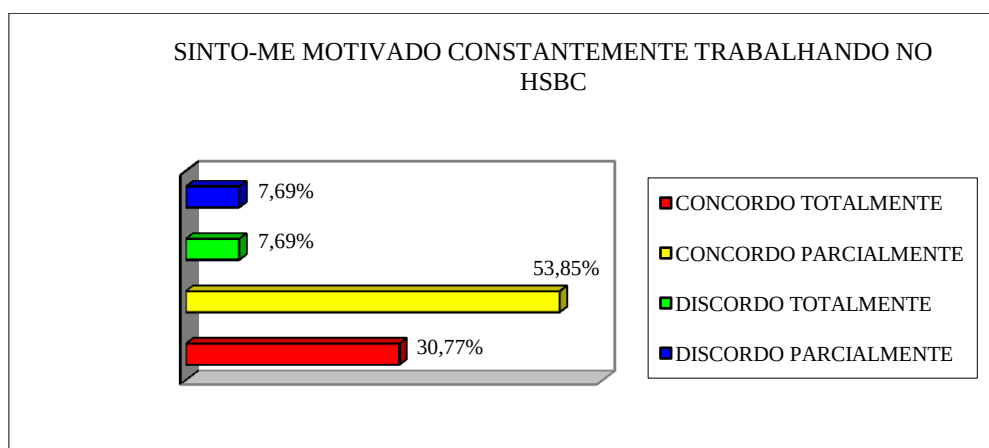
GRÁFICO 9 – AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A LEGITIMIDADE DOS RI'S QUANDO EXISTE OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO



Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

De acordo com o Gráfico 10 percebemos que 30,77% concordam totalmente de que se sentem motivados em trabalhar no HSBC. Desta forma, podemos afirmar que o HSBC apresenta um ambiente relativamente motivador e líderes que proporcionam clima favorável à motivação dos funcionários. 53,85% dos funcionários afirmaram que se sentem motivados parcialmente, o que não é nenhuma surpresa, pois a motivação é um fator intrínseco, ou seja, vem de dentro da pessoa, por isso não é possível uma pessoa motivar a outra, o que pode se fazer é apenas proporcionar um ambiente que gere motivação. A motivação muitas vezes pode ser bloqueada por motivos pessoais não pertinentes ao trabalho, por isso é muito comum encontrar pessoas não motivadas ou que apresentam altos e baixos na motivação.

GRÁFICO 10 – AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O SENTIMENTO CONSTANTE DE MOTIVAÇÃO



Fonte: Pesquisa Direta – Dezembro 2010

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente método de trabalho científico sobre o nível de motivação dos funcionários do HSBC equilibra e correlaciona a visão estratégica do mercado de gestão de pessoas com a prática e políticas de RH, o que contribui para a inovação como processo organizacional e em função dos fatores motivacionais.

Seja qual for a definição dada à motivação, não podemos deixar de estudar sua aplicabilidade nos comportamentos humanos, principalmente em termos sociais e trabalhistas. O potencial de cada trabalhador dentro de uma empresa depende em grande parte da motivação que ele tem. Funcionários que trabalham apenas por pressão ou insatisfeitos com seus empregos estão condenados a realizar um baixo potencial, ao contrário do que trabalha em busca de seu constante aperfeiçoamento. A motivação é algo que cada indivíduo possui por si mesmo, através de um ambiente ou atmosfera propícia a esse desenvolvimento.

Com relação ao perfil dos funcionários, a pesquisa buscou identificá-los no primeiro momento sob alguns aspectos específicos e constatou que a maior parte deles são do sexo feminino, com idade média entre 26 e 35 anos, além da maioria ter nível superior completo.

Na segunda parte da pesquisa, os entrevistados analisaram os seus líderes diretos com relação a algumas variáveis. A análise dos resultados sugere que, existe uma comunicação eficiente entre os líderes e os seus subordinados, enfatizando a ideia de

uma equipe integrada, onde as opiniões de cada membro são levadas em consideração, podendo auxiliar o líder na identificação das necessidades de cada indivíduo. Desta forma, favorecendo a formação de um clima harmonioso, incentivando o bom relacionamento da equipe.

A terceira parte teve o propósito de identificar a opinião dos funcionários sobre a realização do seu trabalho e aspectos que são condicionais para a realização do mesmo. Percebe-se, com a pesquisa, uma preocupação da empresa com as condições de trabalho e, conseqüentemente a aprovação pelos funcionários neste quesito. É importante observar uma relativa insatisfação com relação à remuneração, principalmente se comparada às quantidades de delegações e ao nível de responsabilidades.

A última parte desta pesquisa buscou identificar as opiniões dos funcionários com relação à Instituição de maneira geral. Nota-se que a empresa apresenta uma coerência de seus objetivos com suas ações. Quanto à questão do gerenciamento de recursos humanos, e plano de carreira dos funcionários, não corresponde às expectativas dos funcionários pelo padrão de respostas, mostrando um fator que pode interferir no bom rendimento dos colaboradores da Instituição, principalmente para o HSBC que tem entre seus objetivos, tornar-se uma das melhores empresas para se trabalhar.

De maneira geral, a pesquisa mostrou que os funcionários estão satisfeitos e motivados em trabalhar no HSBC. Mesmo assim existem alguns aspectos a serem observados e melhorados, principalmente com relação à política de RH. Pois a empresa pode exigir resultados extraordinários, mas deve se dispor a dar condições fantásticas para atingi-los.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. In: **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. Trad. e org. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos:** O capital humano das organizações – 9. Ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2009, p. 50.

CLARET, M. **Motivação total.** São Paulo: Martin Claret, 1999.

FRANÇA, A.C.L. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida:** esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese de Doutorado, São Paulo: FEA/USP, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen, P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de tecnologia de informação.** São Paulo: Atlas, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro.** São Paulo: Gente, 1999.