

### FATORES QUE MOTIVAM OS BANCÁRIOS: UMA ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS ESCRITURÁRIOS E DE SEUS GERENTES

Moisés Pivetta Cogo<sup>1</sup>  
Laércio André Gassen Balsan<sup>2</sup>  
Gilnei Luiz de Moura<sup>3</sup>

#### RESUMO

Esta pesquisa descritiva de caráter quantitativo do tipo estudo de caso teve por objetivo analisar o nível de motivação dos bancários e descobrir os principais fatores que influenciam a motivação de acordo com suas próprias percepções e com a percepção de seus gerentes. Foram coletados dados através da aplicação de questionários. A amostra da pesquisa foi composta por 101 funcionários e 10 gerentes de um banco constituído por uma sociedade de economia mista. A análise dos resultados permitiu identificar que os gerentes conhecem os fatores que motivam seus subordinados e em geral conferem até mesmo maior importância para os fatores motivacionais do que a dada pelos funcionários. Notou-se que o salário não se constitui como principal fator de motivação. Sob esse enfoque, constatou-se que ambos os grupos classificam como mais importante o fator "Reconhecimento e Autoconfiança". Verificou-se ainda que os funcionários não têm aversão ao trabalho, pelo contrário encontram-se motivados. Assim, sugere-se uma postura gerencial perante a equipe que reconheça o esforço de seus colaboradores e que possibilite aos integrantes a utilização de suas capacidades, possibilitando aos Escriturários o crescimento individual, tornando-os mais autoconfiantes.

**Palavras chaves:** Motivação, Teorias Motivacionais, Escriturários, Gerentes, Setor Bancário.

#### ABSTRACT

*This study case quantitative and descriptive research aimed to analyze the level of motivation of the bank and find out the main factors that influence motivation according to their own perceptions and the perceptions of their managers. Data were collected through questionnaires. The research sample consisted of 101 employees and 10 managers from a bank. The results identified that managers know the factors that motivate their subordinates and generally they confer greater importance to the motivational factors than that given by clerks. It was noted that the salary wasn't the main motivating factor. Under this approach, it was found that both groups rank as the most important factor "Recognition and Self-Reliance." It was also found that employees have no aversion to work, instead they are motivated. Thus, we suggest a management posture with the team that recognizes the effort of its employees and that allows members to use their abilities, enabling individual growth making them more self-reliant.*

**Keywords:** Motivation, Motivation Theories, Clerks, Managers, Banking Sector.

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: moisespc@terra.com.br

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: laercio Balsan@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Escola de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP). Atualmente é Professor Adjunto Nível 2 da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: mr.gmoura.ufsm@gmail.com

## 1. Introdução

Desde o surgimento da Teoria das Relações Humanas em 1930, nos Estados Unidos, a motivação tem sido considerada pelas organizações um fator influenciador na produtividade dos indivíduos, sendo objeto de estudo de diversos pesquisadores. A partir disso, têm surgido várias teorias com o objetivo de compreender quais os principais fatores que interferem na motivação (ROBBINS, 2005).

Há grande variedade de teorias sobre a motivação, sendo algumas conflitantes. No entanto, cada teoria proposta parece ser parcialmente verdadeira por explicar o comportamento de alguns empregados ou de alguns dirigentes durante certo período de tempo. Sempre que alguém tenta generalizar a teoria, verifica que outros fenômenos mais importantes parecem estar atuando e invalidam a teoria proposta (SCHEIN, 1982). Zanelli et al. (2004) reforçam dizendo que o limitado poder explicativo das teorias da motivação decorre da complexidade do fenômeno. Contudo, entre os pesquisadores é uníssona a ideia da importância da motivação para o desempenho no trabalho (ZANELLI et al., 2004). Dessa forma, o estudo sobre o tema se torna importante, pois além de clarear aspectos ainda não elucidados pela literatura, pode servir de arrimo para estudos futuros e para práticas de gestão, uma vez que toda organização gostaria de estar repleta de funcionários altamente capacitados e com elevado desempenho.

Robbins (2005) afirma que a motivação atua como fator transformador de qualquer ambiente organizacional, fazendo com que as pessoas se tornem mais envolvidas e comprometidas, contribuindo significativamente para a eficácia da organização. De mesmo modo, Handy (1975) apud Bergamini (1990) ensina que se conseguíssemos entender e prever como os indivíduos são motivados, seria possível influenciá-los. Tal compreensão poderia certamente levar à obtenção de grande poder, uma vez que seria possível fazer um indivíduo aplicar mais do seu esforço e talento a serviço do seu empregador.

A partir do exposto, decidiu-se realizar uma pesquisa junto a um banco, cujo objetivo principal foi analisar o nível de motivação dos bancários e descobrir os principais fatores que influenciam na sua motivação de acordo com suas próprias percepções e com a percepção de seus gerentes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo do tipo estudo de caso, cujos objetivos específicos foram: (i) Identificar a percepção dos Gerentes quanto aos fatores que motivam suas equipes; (ii) Identificar quais os fatores motivacionais são considerados pelos escriturários como mais relevantes no desenvolvimento de seu trabalho; (iii) Mensurar o atual nível motivacional dos Escriturários; e (iv) Confrontar a

percepção dos gerentes quanto à motivação de suas equipes com a percepção de seus subordinados.

Decidiu-se realizar este estudo em um banco por se constituir um ambiente de instabilidade e insegurança que afeta o modo de trabalhar e de ser dos indivíduos (GRISCI, 2008). Partindo desse pressuposto, buscou-se produzir subsídios aos gestores na adoção de novas posturas, motivando seus colaboradores, os quais, segundo Andrade (2010), enfrentam situações de tensão e estresse constante para a consecução das metas esperadas, enfrentam o medo de assaltos e uma série de cobranças decorrentes da forte concorrência existente no setor.

### **2. Motivação**

Segundo Bergamini (1997), etimologicamente o termo motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional abrange, portanto, todos os aspectos por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado. Para Kwasnicka (2006), motivação é o conjunto de desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Montana e Charnov (2006) e Robbins (2000) conceituam motivação como sendo o processo que faz com que o indivíduo haja de determinada maneira a fim de realizar uma meta específica.

Para explicar a motivação existem diversas teorias (ROBBINS, 2005). Inseridas nessa diversidade, Souza e Carvalho (2006) citam que, de acordo com Quijano e Cid (2000), existem duas categorias para classificação das diferentes abordagens sobre motivação: teorias motivacionais de conteúdo e de processo. As teorias motivacionais de conteúdo tratam da descrição do conteúdo das motivações e observam o que impulsiona o comportamento humano. Essas teorias abrangem as variáveis individuais ou situacionais, que são responsáveis pela conduta. Dentre as propostas teóricas dessa categoria, destacam-se a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria das Necessidades de McClelland (LOBOS, 1978).

As teorias motivacionais de processo explicam o processo por meio do qual a conduta tem início, se mantém e termina. Enquadram-se nessa categoria a Teoria da Equidade, de

Adams, a Teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Locke e a Teoria da Expectativa, de Vroom (LOBOS,1978).

Robbins (2005) ensina que a teoria desenvolvida por Maslow se destacou por explicar que existe no interior de todos os seres humanos uma hierarquia de cinco níveis de necessidades. Para elucidar tal teoria, pode-se efetuar uma comparação com o subir dos degraus de uma escada. Assim, para que o indivíduo possa perceber as necessidades e se preocupar em elevar-se até o degrau seguinte já deve ter satisfeito as necessidades do degrau em que se encontra (MONTANA e CHARNOV, 2006). De acordo com Robbins (2000), o primeiro degrau é composto de necessidades básicas e fisiológicas, tais como: alimentação, sono, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência. Essas são as necessidades relacionadas com a existência do indivíduo. A principal ponderação a respeito dessas necessidades é que se alguma delas não estiver satisfeita, ela dominará o comportamento da pessoa e a direcionará no sentido da obtenção dessa satisfação.

O segundo nível compreende as necessidades de estabilidade, segurança e proteção contra danos físicos e materiais. Em um ambiente organizacional, ações arbitrárias por parte dos chefes ou decisões contraditórias e incoerentes podem causar incertezas e inseguranças nos colaboradores quanto a sua permanência no emprego. Para que haja o surgimento dessas necessidades no comportamento humano, as necessidades fisiológicas devem estar relativamente satisfeitas (ROBBINS, 2005).

O terceiro nível é composto pelas necessidades sociais que incluem os sentimentos de associação, participação, interação social, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afeto e amor. Seguindo a ordem proposta de satisfação de necessidades, as necessidades sociais surgem no comportamento das pessoas quando os dois níveis anteriores encontrarem-se relativamente satisfeitos. O quarto nível é a necessidade de estima, composta por fatores relacionados com a maneira pela qual a pessoa se enxerga e se avalia. Pode ser representada pelo autorrespeito, autoconfiança, autoapreciação, amor-próprio, *status*, aprovação e reconhecimento social, prestígio, reputação e consideração. Um indivíduo com suas necessidades de estima satisfeitas incorpora sentimentos de autoconfiança, valor, força, poder, capacidade e utilidade. Caso contrário, se insatisfeitas essas necessidades, a pessoa desenvolve sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, gerando desânimo. Por fim, o quinto e mais alto nível de necessidades humanas é a necessidade de autorrealização. Enquanto os outros quatro níveis de necessidades podem ser satisfeitos por recompensas externas ao indivíduo, as necessidades de autorrealização são exclusivamente satisfeitas por recompensas dadas intrinsecamente pelo indivíduo a si mesmo. São compostas por

sentimentos de crescimento, autossatisfação, independência, autonomia, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, ou seja, utilização plena dos talentos individuais (ROBBINS, 2000).

Outra teoria que tem exercido grande influência sobre o pensamento administrativo é a teoria da motivação/higiene, de Frederick Herzberg (HAMPTON, 2005). Montana e Charnov (2006) explicam que a teoria dos dois fatores de Herzberg possui uma abordagem da motivação focada nas fontes de motivação pertinentes ao trabalho e sua execução.

Kwasnicka (2006) propõe que os estudos realizados por Herzberg seriam uma espécie de complementação aos estudos de Maslow. Herzberg teria considerado os níveis mais altos da Hierarquia de Necessidades de Maslow como motivadores e os níveis mais baixos como potenciais causadores de insatisfação (KWASNICKA, 2006).

A ideia-chave de Herzberg compreende que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma dimensão; são duas dimensões separadas. A satisfação é afetada pelos fatores de motivação e a insatisfação pelos fatores de higiene (HAMPTON, 2005).

De acordo com Herzberg (1966), os fatores motivacionais são aqueles que, quando presentes, proporcionam alto nível de satisfação. Essa satisfação no trabalho é resultado do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes. São esses fatores que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Os fatores motivacionais estão relacionados à realização, ao reconhecimento, à possibilidade de crescimento, ao progresso, à responsabilidade, e ao trabalho em si. Já os fatores higiênicos são aqueles que, quando ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível de satisfação. Referem-se às condições que rodeiam o indivíduo, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário ou auxílios financeiros, os benefícios sociais, as políticas da instituição, o tipo de gestão, o clima de relações entre gestão, orientadores e colegas, os regulamentos internos e as oportunidades existentes (HERZBERG, 1966).

De acordo com essa teoria, pode-se concluir que os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo. Já os fatores de manutenção são extrínsecos ao indivíduo, referindo-se aos elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades (HERZBERG, 1968).

Lobos (1978) esclarece que as teorias motivacionais de processo objetivam explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Ou seja, ilustram como se dá o processo motivacional desde a interação das variáveis e a participação de cada uma delas

(LOBOS, 1978). Desse modo, foram escolhidas duas importantes teorias de processo para fazer parte da análise do presente trabalho.

Uma das teorias escolhidas é a Teoria das Expectativas de Victor Vroom que “supõe que os indivíduos podem determinar quais resultados preferem e podem fazer estimativas realistas das chances de consegui-los” (MONTANA e CHARNOV, 2006, p.239). Outra teoria motivacional de Processo escolhida é a Teoria X-Y, de Douglas McGregor, cuja Teoria X propõe que as pessoas preferem ser dirigidas, evitam responsabilidades, querem garantia acima de tudo e têm pouca ambição. Por outro lado, a Teoria Y propõe uma abordagem diferente, na qual o ser humano buscaria uma integração entre os objetivos individuais e os organizacionais (McGREGOR, 1999).

De acordo com Bowditch e Buono (1992), o modelo de Vroom explica a motivação a partir de três componentes: expectância, que é a expectativa de que um maior esforço trará um melhor desempenho; instrumentalidade, que é a percepção de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas; e valência, que é o valor ou a atração de certa recompensa.

As expectativas pessoais acerca das recompensas e as preferências do indivíduo por essas recompensas é o que determinarão a motivação do mesmo (MONTANA e CHARNOV, 2006). Assim, para Bowditch e Buono (1992), o indivíduo, para estar motivado, necessita dar valor ao resultado ou à recompensa, de forma a acreditar que havendo um esforço adicional levará a um desempenho melhor e que isso lhe proporcionará recompensas ou resultados maiores.

A Teoria X e Y de Douglas McGregor afirma que pressuposições sobre a natureza e o comportamento humano encontram-se presentes em qualquer decisão ou ato gerencial (McGREGOR, 1999). As pressuposições da Teoria X se baseiam, conforme McGregor (1999), no fato de que o ser humano geralmente tem uma aversão em relação ao trabalho e sempre que pode, evita-o. Devido a isso, McGregor (1999) afirma que a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais. A Teoria X diz ainda que o ser humano, geralmente, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo. Nesse sentido, o mesmo autor afirma que, muitas vezes, a aversão ao trabalho é tão forte, que nem mesmo a promessa de recompensas é suficiente para vencê-la. Por vezes, as pessoas aceitam as recompensas e as querem cada vez mais elevadas, mas isso não basta para produzir o esforço necessário. Somente a ameaça de punição produz efeito segundo a teoria X de McGregor (1999).

Kwasnika (2006) enfatiza que a Teoria X avalia as capacidades do ser humano de forma que pareçam estáticas. A partir disso, surgiram duas estratégias dessa Teoria: compelir o indivíduo a atuar da maneira devida, por meio de regulamentos, disciplina e controles; e obter os efeitos, por meio de promessas de recompensa, elogios, permissividade. Essas duas formas apesar de diferentes se alicerçam no mesmo pressuposto de que o trabalho produtivo é uma forma artificial de comportamento para a maioria dos indivíduos e de que alguma pressão deve ser estabelecida com a finalidade de extrair-se o trabalho.

A Teoria Y, também proposta por McGregor (1999), possui como pressuposições: (1) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso; (2) O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais; (3) O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete; (4) O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução.

Essas pressuposições se diferem da Teoria X pelo fato de serem dinâmicas e não estáticas. No entanto, conforme McGregor (1999), a Teoria Y indica a possibilidade de crescimento e desenvolvimento do ser humano, além de acentuar a necessidade de adaptação seletiva. Pode-se notar que as pressuposições da Teoria Y não pregam a limitação da colaboração humana na empresa, mas sim da criação de meios para a descoberta de como fazer para ativar todo o potencial presente nos seus recursos humanos (McGREGOR, 1999).

### **3. Metodologia**

No intuito de atender aos objetivos delineados nesse estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo (ROESCH, 2007). No que se refere à estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, o qual, de acordo com Gil (2010), permite uma análise profunda e exaustiva de determinado fato ou fenômeno. Ainda, o estudo de caso, no entendimento de Yin (2010), objetiva a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando não se consegue estabelecer claramente os limites entre o fenômeno e o contexto. A presente pesquisa foi realizada com colaboradores e gestores das agências bancárias de um banco constituído por uma sociedade de economia mista. Com o intuito de preservar a empresa e os dados da pesquisa, o nome da instituição financeira não foi divulgado. Os indivíduos participantes da pesquisa encontram-se divididos em funções gerenciais, os denominados Gerentes, e em funções operacionais e comerciais, os

denominados Escriturários, os quais podem ser comissionados de acordo com a função desempenhada na instituição.

A população do estudo foi constituída de 12 Gerentes e 176 Escriturários distribuídos em 6 agências bancárias, localizadas em uma cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul, totalizando 188 elementos. Dos 188 questionários, somente 111 constituíram a amostra, e os critérios estabelecidos para a seleção dos sujeitos foram: estar presente no dia pré-determinado pelos autores para a coleta de dados; aquiescer em participar da pesquisa enquanto sujeito; e responder ao questionário sem deixar questão em branco.

O Quadro 1 demonstra a formação da amostra.

Nº de Funcionários	Total	Questionários Respondidos	% de Respondentes
<b>Gerentes</b>	12	10	83,34% dos Gerentes
<b>Escriturários</b>	176	101	57,39% dos Escriturários
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>111</b>	<b>59,04% da população</b>

Quadro 1: Retorno dos questionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a consecução dos objetivos foram utilizados 2 questionários com 29 questões cada. Um dos questionários foi elaborado para identificar a opinião dos Gerentes a respeito dos fatores que motivam os funcionários de sua equipe e o outro questionário teve como objetivo identificar a opinião dos próprios Escriturários a respeito dos fatores que os motivam.

Os questionários foram compostos por duas partes. A parte inicial, composta por 8 itens, objetivou identificar o perfil da amostra, e a segunda, com 20 questões, teve a finalidade de buscar informações sobre o que motiva os funcionários. Essas 20 questões foram elaboradas de forma a serem respondidas dentro de uma escala Likert de cinco pontos com variação entre “Discordo totalmente” e “Concordo Totalmente”. Além das 28 questões citadas foi incluída outra para mensurar o nível de motivação dos Escriturários, de acordo com a percepção dos Gerentes, no primeiro questionário, e de acordo com a percepção dos próprios Escriturários, no segundo questionário.

Para elaboração dos instrumentos de pesquisa, foram utilizados constructos teóricos e fatores motivacionais que nortearam a criação de cada questão proposta, bem como sua análise. O Quadro 2, apresentado abaixo, demonstra como foram distribuídos os questionamentos de acordo com as teorias motivacionais.

Teorias Motivacionais		Bibliografia Consultada	Fator Motivacional Analisado	Questão
	<i>Hierarquia das Necessidades de</i>	ROBBINS (2000)	Estabilidade	01
			Danos Físicos	02
		LOBOS (1978)	Interação Social	03
			Reconhecimento e Autoconfiança	04



<b>De Conteúdo</b>	<i>Abraham Maslow</i>		Crescimento Individual, Autonomia e Utilização do Potencial Individual	05
	<i>Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg</i>	MONTANA & CHARNOV (2006) HAMPTON (2005) KWASNICKA (2006)	Condições de Trabalho	06
			Políticas da Organização	07
			Relação com os colegas	08
			Relação com superiores	09
			Competência do superior	10
			Salário e benefícios	11
			Oportunidades de promoção	12
			Liberdade para inovar	13
			Objetivos e Avaliação relacionada	14
<b>De Processo</b>	<i>Teoria das Expectativas de Victor Vroom</i>	BOWDITCH e BUONO (1992) MONTANA & CHARNOV (2006)	Expectativas Pessoais	15
			Relacionamento de Objetivos com possíveis Resultados	16
			Capacidade de Influenciar a Produtividade/Resultado	17
	<i>Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor</i>	KWASNIKA (2006) McGREGOR (1999)	Dependência de controle e direção	18
			Aversão ao trabalho	19
			Delegação de responsabilidade, Iniciativa, Criatividade e Competência	20

Quadro 2: Representação estruturada do método adotado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram utilizadas, para a fundamentação do método aplicado, Teorias Motivacionais de Conteúdo e Teorias Motivacionais de Processo. As Teorias de Conteúdo foram representadas pela Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, conforme Robbins (2000), Lobos (1978); e a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, segundo os autores Montana e Charnov (2006), Hampton (2005), Kwasnicka (2006). Por outro lado, as Teorias de Processo foram subdivididas em Teoria das Expectativas de Victor Vroom, conforme Bowditch e Buono (1992), Montana e Charnov (2006); e a Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor.

A aplicação dos instrumentos ocorreu no próprio ambiente de trabalho. Os dados coletados foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do software Excel e analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0 para Windows. Foram realizadas estatísticas descritivas (tendência central e dispersão), bem como cálculo da frequência. A confiabilidade da escala foi verificada por meio do alpha de *Cronbach* que, de acordo com Malhotra (2006), mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes. Na presente pesquisa, obteve-se um alpha de *Cronbach* igual a 0,867 para o instrumento aplicado aos escriturários e um alpha igual a 0,747 para a escala aplicada aos gerentes. De acordo com Hair et al. (2005), um alpha de *Cronbach* acima de 0,70 já é considerado como um bom índice.

## 4. Resultados

Em relação ao perfil dos gerentes, os mesmos apresentaram idades entre 46 e 55 anos. Constatou-se que 40% dos respondentes encontravam-se no cargo de Gerente há mais de 23 anos. Outros 40% ocupavam o cargo entre 10 anos e 15 anos e, apenas, 10% dos entrevistados ocupam o cargo há 5 anos ou menos. Todos são funcionários do banco há mais de 21 anos. Quanto à escolaridade dos gerentes, 30% possuíam Especialização e 10% Curso superior completo. A formação desses gerentes se deu principalmente nas áreas de Administração, Economia, Ciências Contábeis e Matemática. Constatou-se também que 30% possuíam Curso superior incompleto e outros 30% apenas Ensino Médio. Referente ao gênero, 80% pertencem ao sexo masculino e 20% ao feminino, demonstrando certo desequilíbrio em relação à proporção entre homens e mulheres.

Os Escriturários pesquisados apresentaram idades entre 18 e 55 anos, sendo que 44,60% são do sexo masculino e 55,40% do feminino. A parcela mais representativa da amostra pesquisada foi composta de Escriturários sem cargo comissionado somando 75,20%.

Em relação à escolaridade, a maior incidência foi de funcionários com Curso Superior Completo, totalizando 32,70%; seguidos daqueles com Curso Superior Incompleto, totalizando 29,70%; enquanto outros 8,90% possuem Especialização. Entre aqueles Escriturários com Curso Superior Completo e/ou Especialização, mais de 60% têm formação em áreas de interesse da organização como Administração, Ciências Contábeis, Direito, Economia e Matemática. Ainda sobre a escolaridade dos respondentes, 28,70% possuíam apenas o Ensino Médio, pré-requisito básico para ser admitido no banco.

Os resultados referentes aos itens que motivam os funcionários de acordo com a opinião dos gerentes e dos próprios funcionários estão representados na Tabela 1.

Tabela 1: Fatores que motivam os funcionários de acordo com a sua percepção e de acordo com a percepção de seus gerentes.

FATORES MOTIVACIONAIS ANALISADOS	MÉDIAS DOS FATORES MOTIVACIONAIS, SEGUNDO:							
	GERENTES				ESCRITURÁRIOS			
	Md	Dp	Min.	Máx.	Md	Dp	Min.	Máx.
<b>Estabilidade</b>	<b>4,70</b>	0,483	4	5	4,14	0,779	2	5
<b>Danos Físicos</b>	3,80	0,919	2	5	3,91	1,14	1	5
<b>Interação Social</b>	4,40	1,265	1	5	4,21	0,973	1	5
<b>Reconhecimento e Autoconfiança</b>	<b>5,00</b>	0	5	5	<b>4,64</b>	0,657	1	5
<b>Crescimento Individual, Autonomia e Utilização do Potencial Individual</b>	<b>4,50</b>	0,527	4	5	<b>4,50</b>	0,867	1	5
<b>Condições de trabalho</b>	4,40	0,516	4	5	4,01	1,1	1	5
<b>Políticas da Organização</b>	4,40	0,699	3	5	3,82	1,086	1	5
<b>Relação com os colegas</b>	4,20	0,632	3	5	4,18	0,914	1	5
<b>Relação com superiores</b>	4,40	0,699	3	5	3,37	1,342	1	5

<b>Competência do superior</b>	<b>4,70</b>	0,483	4	5	<b>3,93</b>	1,204	1	5
<b>Salário e benefícios</b>	4,40	0,516	4	5	3,72	1,264	1	5
<b>Oportunidades de promoção</b>	4,30	0,823	3	5	3,63	1,225	1	5
<b>Liberdade para inovar</b>	4,30	0,675	3	5	3,64	1,178	1	5
<b>Objetivos e avaliação relacionada</b>	<b>4,50</b>	0,527	4	5	<b>4,25</b>	0,812	2	5
<b>Expectativas pessoais</b>	<b>4,50</b>	0,707	3	5	<b>4,16</b>	0,825	2	5
<b>Relacionamento de objetivos com possíveis resultados</b>	4,20	0,919	2	5	4,17	0,877	1	5
<b>Capacidade de influenciar a produtividade/resultado</b>	<b>4,50</b>	0,527	4	5	<b>4,06</b>	1,12	1	5
<b>Dependência de controle e direção</b>	3,50	1,509	1	5	3,95	1,311	1	5
<b>Aversão ao trabalho</b>	2,50	1,434	1	4	1,65	1,149	1	5
<b>Delegação de responsabilidade, Iniciativa, Criatividade e Competência</b>	4,30	0,675	3	5	4,33	0,929	1	5

Fonte: Dados da pesquisa.

O elemento “Estabilidade” demonstrou ser um dos principais fatores motivacionais tanto na percepção dos Escriturários quanto para os Gerentes, pois alcançaram médias muito significativas, correspondentes a 4,14 e 4,70, respectivamente. Esse fator evidencia que ter um emprego seguro e estável faz com que o escriturário sinta-se motivado. Os Gerentes acreditavam que o fator estabilidade significaria um pouco mais do que o representado para os Escriturários.

O fator “Danos Físicos” representou um dos elementos que menos motiva os funcionários, na sua própria visão ( $\bar{x}=3,91$ ) e na visão dos Gerentes ( $\bar{x}=3,80$ ). Nota-se, por meio do elevado desvio padrão, 0,919 para Gerentes e 1,14 para Escriturários, que tal opinião não é consenso entre os respondentes.

A percepção dos Escriturários e a percepção dos Gerentes em relação à “Interação Social” no ambiente de trabalho ou fora dele, revelou médias muito próximas, sendo respectivamente 4,21 e 4,40. Isso representa que tanto os gerentes como os seus funcionários concordam que esse é um fator motivacional importante para os escriturários.

O “Reconhecimento e Autoconfiança” foi considerado um fator fundamental para motivar e manter o bom desempenho das atividades dos Escriturários, tanto para os Gerentes quanto para os Escriturários. Fato comprovado pelas respectivas médias acentuadas dos Gerentes ( $\bar{x}=5,00$ ) e dos Escriturários ( $\bar{x}=4,64$ ). Por meio do desvio padrão ( $\sigma=0$ ) pode-se afirmar que para 100% dos Gerentes que compuseram a amostra, reconhecer e elogiar o trabalho desenvolvido pelo funcionário, proporcionando-lhe autoconfiança, é fator altamente motivador.

O fator “Crescimento Individual, Autonomia e Utilização do Potencial Individual”, segundo a percepção dos Gerentes e dos Escriturários (ambos com média igual a 4,50), também se constitui como fator motivador na percepção dos funcionários e dos gerentes. Este resultado demonstra que o escriturário deve ter autonomia no desenvolvimento de suas

atividades e a possibilidade de utilizar ao máximo seu potencial, para alcançar a realização em seu trabalho.

A média dos respondentes no fator “Condições de Trabalho” revelou que os escriturários consideram as condições de trabalho um fator que os motiva, pois representou a média de 4,01. Porém, obteve um desvio padrão de 1,10, o que demonstra certa discordância entre os pesquisados. Os gerentes também acreditam que melhores condições de trabalho tornam seus funcionários mais motivados ( $\bar{x}=4,40$ ).

Foi constatado que, em relação ao fator “Políticas da Organização”, os Gerentes ( $\bar{x}=4,40$ ) dão maior relevância do que os Escriturários ( $\bar{x}=3,82$ ). Nesse quesito, os Escriturários apresentaram um elevado desvio padrão ( $\sigma=1,086$ ), demonstrando que há um desacordo entre os mesmos.

A “Relação com os colegas” é um fator motivacional de grande importância na visão dos Escriturários ( $\bar{x}=4,18$ ) e na visão dos Gerentes ( $\bar{x}=4,20$ ). Os resultados demonstram que os Gerentes estão de acordo com os Escriturários quando consideram a relação com os colegas um elemento de grande importância.

Conforme a ótica dos Gerentes ( $\bar{x}=4,20$ ), a “Relação com os superiores” é um fator que pode contribuir para o melhor funcionamento das atividades no ambiente de trabalho. Todavia, na visão dos Escriturários ( $\bar{x}=3,37$ ) esse fator contribui pouco para a motivação. O principal significado é que a ausência de sentimentos de superioridade ou inferioridade na relação entre Administração e subordinados contribui para a motivação dos funcionários.

A “Competência do superior” foi considerada, na visão dos Gerentes, um fator de motivação dos Escriturários ( $\bar{x}=4,70$ ). Do mesmo modo, os Escriturários consideraram que a competência do superior influencia positivamente o ambiente de trabalho, mas não de forma tão significativa quanto os Gerentes consideram, segundo a média obtida de 3,93. Dessa forma, se o Escriturário perceber que os superiores têm as qualificações necessárias para estar na sua função, o Escriturário ficará mais motivado para exercer suas atividades. Observa-se que para esse item, o desvio padrão foi elevado ( $\sigma=1,204$ ) constatando discordância entre os respondentes.

De acordo com a percepção dos Gerentes, “a remuneração e os benefícios” sendo ofertados de forma justa no trabalho, são fatores que estimulam os Escriturários a melhorarem ainda mais seu desempenho, conforme foi identificado na média de 4,40. Da mesma forma, os Escriturários ( $\bar{x}=3,72$ ) também consideraram esse fator relevante para aumentar a motivação, porém, não de forma tão acentuada como foi verificado sob a percepção dos Gerentes.

Constatou-se que, segundo a percepção dos Gerentes, os Escriturários são incentivados pelas “Oportunidades de promoção” ( $\bar{x}=4,30$ ). Segundo os Escriturários, esse fator demonstrou ser relevante para a sua motivação ( $\bar{x}=3,63$ ), mas não de forma tão intensa como foi identificado na percepção dos Gerentes. Ressalta-se que muitos escriturários divergiram de opinião ( $\sigma= 1,225$ ).

Na visão dos Escriturários ( $\bar{x}=3,64$ ) o fator “Liberdade para inovar” não faz com que ele aumente tanto sua motivação. Contudo, os Gerentes ( $\bar{x}=4,30$ ) deram maior importância a esse fator.

Conforme a percepção dos Gerentes e dos Escriturários em relação aos “Objetivos e avaliação relacionada”, ambos representados respectivamente pelas médias 4,50 e 4,25, o Escriturário sente-se motivado toda vez que recebe objetivos claros traçados e sabe que será avaliado pelos resultados. Dessa forma, revelou-se que a percepção dos Gerentes está de acordo com a percepção dos Escriturários.

Para os Gerentes, as “Expectativas pessoais” dos funcionários os motivam ( $\bar{x}=4,50$ ). Essa afirmativa é corroborada pela visão dos Escriturários ( $\bar{x}=4,16$ ).

Ao analisar as respostas obtidas dos Escriturários e dos Gerentes em relação ao fator “Relacionamento de objetivos com possíveis resultados”, verificou-se que as médias foram muito próximas, 4,17 e 4,20 respectivamente. Dessa forma, se os Escriturários conseguirem relacionar os objetivos com os resultados que podem ser obtidos se sentirão mais motivados.

A “Capacidade de influenciar a produtividade e o resultado” é fator considerado motivador tanto na percepção dos Escriturários quanto na percepção dos Gerentes, comprovado pelas elevadas médias de 4,06 e 4,5, respectivamente. Percebe-se então que os Gerentes estão de acordo com a opinião dos Escriturários quando afirmam que a capacidade de influenciar a produtividade e o resultado faz com que os Escriturários sintam-se motivados em seu ambiente de trabalho.

Para o fator “Dependência de controle e direção” percebeu-se que tanto os Escriturários quanto os Gerentes acreditam que os Escriturários não irão se sentir insatisfeitos caso haja dependência do controle e direção por parte dos gestores da empresa. Tanto os gerentes ( $\sigma=1,509$ ) como os escriturários ( $\sigma=1,311$ ) apresentaram um elevado desvio padrão, o que demonstra bastante divergência entre os respondentes.

Segundo os Gerentes, os funcionários de sua equipe não entendem o trabalho como uma obrigação, o que significa que não há “Aversão ao trabalho” por parte dos Escriturários. Com uma média de 2,5, os Gerentes afirmaram que não consideram que os Escriturários de suas equipes não têm vontade de trabalhar, da mesma forma que os Escriturários afirmaram

estar de acordo com o exposto, pois apresentaram uma média de 1,65 para esse fator. Vale destacar que o desvio padrão identificado de 1,435 denota que alguns Gerentes consideram que os Escriturários de suas equipes são, pelo menos parcialmente, avessos ao trabalho.

Verificou-se que a opinião dos Gerentes ( $\bar{x}=4,30$ ) está de acordo com a visão dos Escriturários ( $\bar{x}=4,33$ ) para o fator “Delegação de responsabilidade, Iniciativa, Criatividade e Competência”, pois ambos acreditam que os Escriturários sentem-se bastante motivados ao serem responsáveis por determinada tarefa na qual podem demonstrar sua competência agindo com criatividade e iniciativa.

Na Figura 1, apresentada a seguir, pode-se ter uma melhor percepção acerca da comparação entre as opiniões de Gerentes e Escriturários referentes aos fatores que motivam os Escriturários no desempenho de suas atividades.

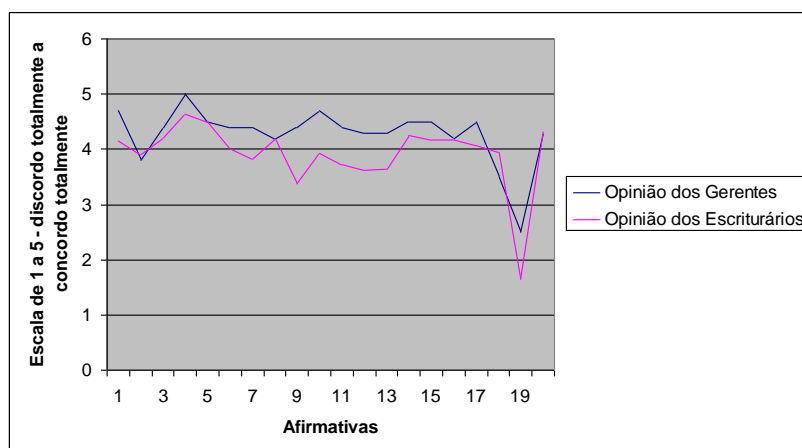


Figura 1: Comparação gráfica da média dos fatores motivacionais dos Gerentes e dos Escriturários.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 demonstra a opinião dos Escriturários em relação à sua motivação e de seus Gerentes em relação à motivação de seus funcionários.

<b>GRAU DE MOTIVAÇÃO</b>	<b>ESCRITURÁRIOS</b>	<b>GERENTES</b>
<b>Totalmente Desmotivado</b>	1%	10%
<b>Parcialmente Desmotivado</b>	12,9%	0%
<b>Indiferente</b>	5,9%	10%
<b>Parcialmente motivado</b>	47,5%	70%
<b>Totalmente motivado</b>	30,7%	10%

Tabela 2: Opinião dos Funcionários em relação à sua motivação e de seus gerentes em relação à motivação de seus funcionários.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pode-se verificar que 80% dos Gerentes consideraram que os funcionários de suas equipes encontravam-se motivados ou extremamente motivados. Enquanto que 10% dos

Gerentes respondentes avaliaram que seus funcionários estavam sem motivação e outros 10% que os funcionários de sua equipe estavam relativamente desmotivados.

Em relação à percepção dos Escriturários, 30,70% consideraram-se extremamente motivados no desempenho de suas atividades, 47,50% declararam-se motivados e apenas 5,90% julgaram-se estar numa zona de certa neutralidade, ou seja, estão sem motivação, mas não desmotivados. Bastante preocupante é o fato de que 13,90% afirmaram estar desmotivados ou extremamente desmotivados no exercício de suas funções.

Comparando-se a opinião dos Gerentes com a dos Escriturários referente ao tema, percebeu-se uma semelhança nas percepções. Enquanto 80% dos Gerentes entenderam que os Escriturários encontravam-se motivados ou extremamente motivados, 78,20% dos funcionários declararam-se motivados ou extremamente motivados, evidenciando concordância entre os grupos analisados. Próximos são também os percentuais de desmotivados, dado que 13,90% dos Escriturários avaliaram-se assim, enquanto 10% dos Gerentes entenderam os funcionários da mesma maneira.

### **5. Considerações Finais**

Caracterizado pela intensa competitividade, racionalização do trabalho e individualidade, o estudo sobre motivação ganha maior relevância no contexto das organizações bancárias (ANDRADE, 2010). Nesse sentido, este estudo verificou o nível de motivação dos Escriturários e descobriu os principais fatores que influenciam na sua motivação de acordo com suas próprias percepções e com a percepção de seus Gerentes. Por meio da percepção dos colaboradores, verificou-se que na instituição bancária investigada, os fatores motivacionais prioritários são o “Reconhecimento e Autoconfiança”, “Crescimento Individual, Autonomia e Utilização do Potencial Individual” e “Delegação de responsabilidade, Iniciativa, Criatividade e Competência”. Da mesma forma, a percepção dos Gerentes corroborou essas perspectivas. Contudo, os fatores, segundo a percepção dos Gerentes, que mais motivam os Escriturários são respectivamente: “Reconhecimento e Autoconfiança”, “Estabilidade e Competência do Superior”, “Expectativas Pessoais, Objetivos e Avaliação relacionada”.

Notou-se que o salário não se constitui como principal fator de motivação. Sob esse enfoque, constatou-se que ambos os grupos classificam como mais importante o fator “Reconhecimento e Autoconfiança”. Há igualdade de opiniões também sobre o fator “Crescimento Individual, Autonomia e Utilização do Potencial Individual”. Disso decorre que

os Gerentes têm consciência das ações que devem tomar para motivar seus colaboradores. Observou-se ainda que, na maioria dos fatores, os Gerentes acabam percebendo maior importância do que os Escriturários, o que de certa forma pode ser considerado bom, pois pode levar os gestores a se esforçar mais para satisfazer os anseios de seus funcionários.

Esse diagnóstico oferece um pertinente ponto de partida aos dirigentes e gestores dessas organizações, uma vez que se constatou que os funcionários não tem aversão ao trabalho, pelo contrário, encontram-se motivados, o que é extremamente importante diante de um cenário caracterizado pela competitividade e transformações contínuas, onde as situações estressantes fazem parte do dia a dia do trabalho bancário. Assim, sugere-se uma postura gerencial perante a equipe que reconheça o esforço de seus colaboradores e que possibilite aos integrantes a utilização de suas capacidades, possibilitando aos Escriturários o crescimento individual, tornando-os mais autoconfiantes. Além disso, a motivação no trabalho está positivamente relacionada com o suporte dado pela organização (GILLET et al., 2012).

Destacam-se alguns fatores limitantes deste estudo, como os decorrentes do próprio estudo de caso, que impossibilitam a generalização dos resultados. Além desses limites, destaca-se também a ausência de uma etapa qualitativa, a qual poderia reforçar e aprofundar o estudo. Sugere-se assim, maior aprofundamento do estudo, associado a outras técnicas de coleta de dados. Por fim, recomenda-se que a investigação dessa temática seja aplicada em outras organizações, a fim de confrontar os resultados aqui encontrados.

### Referências

- ANDRADE, T. *Valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho: um estudo no setor bancário*. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 2010.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, 1990.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1992.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoques no papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.



- GILLET, N.; GAGNÉ, M.; SAUVAGÈRE, S; FOUQUEREAU, E. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. v. 0, n. 0, p. 1-11, 2012.
- GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, p. 2008.
- HAIR, J. JR. *et. al. Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMPTON, D. R. *Administração Contemporânea*. São Paulo: Person Makron Books, 2005.
- HERZBERG, G. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.
- KWASNICKA, E. L. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- LOBOS, J. A. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1978.
- MALHOTRA, N. F. N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P. *Administração mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2007.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SOUZA, W. J. de; CARVALHO, V. D. de. Elementos do comportamento organizacional no trabalho voluntário: motivação na pastoral da criança à luz da teoria da expectância. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.