

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES DO BANCO ITAÚ S/A NA AGÊNCIA ANÁPOLIS**

CARLA MENDES MACHADO
CARLOS UMBERTO DE FARIAS

Anápolis
2012

CARLA MENDES MACHADO
CARLOS UMBERTO DE FARIAS

**A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES DO BANCO ITAÚ S/A NA AGÊNCIA ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, sob a orientação da Prof^a. Ms. Márcia Sumire Kurogi

Anápolis
2012

CARLA MENDES MACHADO
CARLOS UMBERTO DE FARIAS

**A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES DO BANCO ITAÚ S/A NA AGÊNCIA ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas, da Faculdade Católica de Anápolis, na área de pós graduação em gestão de pessoas.

BANCA EXAMINADORA:

Professora Orientadora
Ms. Márcia Sumire Kurogi
Faculdade Católica de Anápolis

Professor Convidado
Ms.
Faculdade Católica de Anápolis

Professor Convidado
Ms.
Faculdade Católica de Anápolis

Aprovado em: ____/____/2012

DEDICATÓRIA

Dedicamos esta pesquisa aos nossos familiares como sinal de apreço por seu amor, paciência, estímulo e apoio.

RESUMO

A questão que envolve o clima organizacional se tornou ao longo dos anos uma preocupação intrinsecamente ligada à produtividade, depois que conceitos adotados na Revolução industrial que davam total ênfase à produção em massa de produtos, em detrimento total ao ser humano, veio uma nova onda que reverteu essa situação e a partir dos seus conceitos a motivação no trabalho passou a ser um elemento importante na busca por novos parâmetros para se atingir uma produtividade empresarial. A motivação ou desmotivação e a harmonia no clima organizacional passaram a ser entendidas como sendo o termômetro interno para estudos nas empresas que pretendem manter-se no mercado em seus ramos de atividades. Na abordagem desse tema que é altamente atual, optou-se a princípio pela metodologia de revisão de bibliografia, para que pudessem ser levantadas as premissas sobre o que é motivação e clima organizacional, como eles podem ser trabalhados, como influenciam e como tem mostrado seu poder sobre a produção humana, posteriormente foi realizada uma pesquisa através da aplicação de um questionário destinado aos gestores de uma das agências do Banco Itaú na cidade de Anápolis. O desenvolver dessa pesquisa teve como principal objetivo perceber como se encontra a questão motivacional em uma das agências do banco Itaú, na cidade de Anápolis. Sendo que ao seu final, demonstrou-se a existência de um clima favorável de trabalho, com regras definidas para a valorização funcional e um nível bom de motivação.

Palavras chave: Motivação. Incentivos. Produção.

ABSTRACT

The question involves the organizational climate has become over the years a concern inextricably linked to productivity, after the concepts used in the Industrial Revolution that gave total emphasis on mass production of products, rather than the total human being, came a new way that reversed this situation and from their concepts the motivation at work has become an important element in the search for new parameters to achieve a business productivity. The motivation or demotivation and the harmony in the organizational climate began to be understood as the internal thermometer for studies on companies that want to keep the market in their fields of activity. In approach to this issue which is highly present, it was decided initially by the methodology of bibliography, which could be raised to the assumptions about what is motivation and organizational climate, as they can be worked, and how they influence has shown its power over the human production, then a survey was conducted by applying a questionnaire for managers in one of the branches of Itaú bank in the city of Anapolis. The development of this research aimed to understand how the issue is motivational in one of Itaú bank branches in the city of Anapolis. Since its end, it was demonstrated the existence of a favorable climate for work, with defined rules for the functional recovery and a good level of motivation.

Key works: Motivation. Incentives. Production.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades.....	14
Gráfico 1 – Gênero dos participantes da pesquisa.....	26
Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes da pesquisa.....	27
Gráfico 3 – Tempo de serviço no Banco Itaú.....	27
Gráfico 4 – Relacionamento interno da equipe	28
Gráfico 5 – Programa de treinamento	28
Gráfico 6 – Programa de benefícios.....	29
Gráfico 7 – Sentimento de segurança	30
Gráfico 8 – Possibilidade de crescimento	31
Gráfico 9 – Política de promoção interna do Banco Itaú	32
Gráfico 10 – Possibilidade de expressar opiniões.....	33
Gráfico 11 – Quanto a opinião sobre o ambiente de trabalho	34
Gráfico 12 – A empresa lhe oferece um salário satisfatório	35
Gráfico 13 – A empresa lhe oferece gratificação por desempenho	36
Gráfico 14 – Relacionamento entre chefe imediato e subordinados	37
Gráfico 15 – Opinião sobre o tipo de liderança na agência.....	38
Gráfico 16 – Opinião sobre motivação	39
Gráfico 17 – Motivação pessoal	40
Gráfico 18 – Opinião sobre métodos de se aumentar a motivação.....	41
Gráfico 19 – Realização profissional.....	42
Gráfico 20 – Sentimento pessoal levando em consideração todas as possibilidades	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 REFERENCIAL TEÓRICO	10
1.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE MOTIVAÇÃO HUMANA	10
1.2 CONCEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO	11
1.3 HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO	12
1.4 POR QUE MOTIVAR?	12
1.5 HIERARQUIA DE MASLOW	13
1.6 A LINGUAGEM ATUAL SOBRE MOTIVAÇÃO	15
1.7 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO	17
1.8 DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2. MÉTODO	21
2.1 TIPO DE PESQUISA	21
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	21
2.3 CAMPO DE PESQUISA	21
2.4 POPULAÇÃO/AMOSTRA	25
2.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS	25
3 DISCUSSÃO E ANÁLISES DA PESQUISA	26
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema central o enfoque sobre a motivação que se trata de um Impulso que leva a ação, a um objetivo a ser alcançado, movidos por energia e inovação, visando conquistar melhorias contínuas. A motivação é sempre fruto de uma interação entre a pessoa e o ambiente, por esse motivo, hoje há uma preocupação cada vez maior com a satisfação e um ambiente de trabalho agradável aos colaboradores.

Cada pessoa deve acreditar na sua capacidade de transformação, que é uma atitude que faz enxergar as dificuldades como oportunidades, buscar o novo agindo com entusiasmo, acreditando em si, nos outros e na força que o ser humano tem de transformar a sua própria realidade.

Atualmente as organizações tem se preocupado com o ambiente de trabalho e a satisfação de seus colaboradores. Trata-se de um tema atual em que as empresas vem buscando inovações, incentivos, programas e treinamentos para qualificar sua equipe e conseqüentemente obter melhores resultados para ambos.

É muito fácil motivar seus colaboradores quando se tem ferramentas com esse foco. Quando se demonstra ter confiança na equipe de trabalho, isso reflete positivamente em cada indivíduo, passando os mesmos a desenvolver suas habilidades emocionais e intelectuais, otimismo e estratégias para enfrentar obstáculos ou situações inesperadas com maior segurança.

Nesse cenário onde os princípios do mundo globalizado, em que a competitividade é grande e a necessidade de se oferecer qualidade é uma tônica dentro das empresas deve-se sempre atentar para a conjugação de dois elementos que podem influenciar decisivamente na saúde de uma empresa, a motivação que se não estiver presente afeta negativamente no clima da organização, enquanto, que se o clima na organização não for bom, a motivação tem seus níveis diminuídos.

Cada pessoa é dotada de uma personalidade própria, sendo que também se pode afirmar que a capacidade é um elemento também individualizado. Cada indivíduo tem uma forma diferente e uma capacidade de ajustamento de comportamento dos diversos tipos de ambiente como trabalho.

Este trabalho tem como objetivo geral perceber como se encontra a questão motivacional e a percepção sobre o clima organizacional em uma das agências do banco Itaú, na cidade de Anápolis.

Como também, comprovar que a evolução dos processos, e o engajamento de todas as equipes, valorizando relacionamentos, tornam fundamentais e eficientes para ambos.

Entender como as necessidades de cada colaborador são consideradas uma forma de motivação. Empresas inspiradoras são aquelas que desafiam as pessoas a atingirem o máximo do seu potencial, buscando continuamente melhores oportunidades profissionais dentro da instituição.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE MOTIVAÇÃO HUMANA

O estudo das capacidades humanas por muitos anos visou sempre trazer ao homem conhecimentos que pudessem auxiliar as empresas no sentido de aumentar o crescimento, tendo-se pouca ou nenhuma preocupação com o que cada um tem dentro de si e que poderia estar provocando uma queda de rendimento em seu trabalho. A partir do desenvolvimento de pesquisas modernas sobre a motivação é que se viu um novo modo de olhar o “homem” (SANTOS, 2012).

Segundo Albuquerque e Oliveira (2001, p. 2):

O Sistema de gestão baseado no cargo tem sofrido muitas críticas, já que foi concebido em um mercado com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, e que se caracterizava por exibir mão de obra abundante, com baixa exigência de qualificação, e atividade de produção rotineira e estruturada.

O ser humano vive a chamada era do Conhecimento, do Capital Intelectual, da Criatividade e Genialidade. Nesse contexto, algumas regras antigas foram quebradas e padrões profissionais estão sendo modificados. Esse novo relacionamento, a princípio, traz inseguranças e indefinições. “essa nova realidade trouxe o excesso de competição e o enxugamento das estruturas e ainda fizeram com que os profissionais passassem a se preocupar com questões como eficácia, qualidade e resultados” (CARDOSO; ZACCARELLI, 2002, p. 2).

Os trabalhadores passaram a ter que se especializarem mais dentro de suas carreiras, buscando maior qualificação, sendo primordial desenvolver características próprias e individuais de cada pessoa, incluindo: conhecimentos, habilidades e atitudes, que são os elementos principais para a melhora no desempenho do trabalho. Essas habilidades devem ser utilizadas em um universo da empresa que compreende o total conhecimento da estratégia e dos objetivos a serem conseguidos pelo trabalhador ao desempenhar suas funções. Esse conjunto pode ser mais bem entendido pela estrutura funcional através do conhecimento amplo do que aquilo que o mercado espera do funcionário (CARDOSO; ZACCARELLI, 2002).

1.2 CONCEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO

A questão motivacional é hoje uma grande preocupação das empresas que necessitam estimular seus funcionários. É através dela que os níveis de produtividade, absenteísmo e rotatividade funcional são diminuídos (BERGAMINI, 1997).

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere* que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz (MAXIMIANO, 2004, p. 268).

Para Chiavenato (2006, p. 87) a motivação é algo que está contido dentro das próprias pessoas, mas pode ser amplamente influenciada por fatores externos ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial.

Steers e Porter (apud BERGAMINI, 1997) discriminam que a motivação se inicia a partir de uma cadeia de acontecimentos onde se busca a satisfação de algum desejo. Os autores comentam sobre a motivação como uma sucessão de situações que buscam atender às necessidades intrínsecas do ser humano.

Para Gooch e McDowell (apud BERGAMINI, 1997) também afirmava a questão da satisfação dos desejos, acrescentando que a motivação é um tipo de força interna e que impulsiona o homem a realizar algo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa.

Como ressaltam os estudos de Bergamini (1997) particularmente entende-se a motivação como sendo as questões a serem respondidas os elementos que impulsionam o indivíduo, elas é que determinam como e quando agir. Esse questionamento é importante para se entender o que leva as pessoas ao estímulo ou ao desestímulo.

De acordo com a afirmação de Chiavenato (2006, p. 89) “Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. Nesse entendimento, fica clara a obrigatoriedade de entender a diferenciação entre cada um, como também a necessidade de verificar que a individualidade parte da realidade e do histórico de cada um.

No entendimento de Vergara (2000, p. 42) motivação nada mais é do que uma força que leva o homem a escolher uma direção rumo a alguma coisa em

especial. Ela faz parte indissolúvel da vontade por algo que sacie uma necessidade. Entende-se, por esse motivo, que motivação é um diferencial na organização, o qual tem o poder de determinar a saúde da empresa e, caso um quadro de desestímulo esteja presente, seus efeitos danosos serão capazes de se espalhar entre os funcionários e, dessa maneira, os objetivos não serão atingidos (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998).

1.3 HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO

As primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade. As mais sofisticadas teorias continuam a se inspirar nessas antigas ideias, que reconhecem três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal. “Uma quarta hipótese reconhece que as três primeiras são simplificações e estabelece que a natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um motivo” (MAXIMIANO, 2000, p. 376).

É pacífico se afirmar que o homem para conseguir melhorar seu desempenho necessita se sentir apoiado e ser portador de elementos que possam auxiliá-lo na busca pelo sucesso. Assim sendo, não só o indivíduo deve se modificar, a organização como um todo precisa se imbuir de que a mudança será benéfica para as partes nela envolvida (GIUFRIDA, 2004).

1.4 POR QUE MOTIVAR?

De acordo com Ribeiro (2012) a motivação é um componente interior, que pode sofrer influências externas, basicamente ela é impulsionada pelos desejos mais particulares a cada um. O interesse pela motivação humana não é novo, ela já faz parte de estudos desenvolvidos a décadas e a cada um novos contornos e descobertas são revelados fazendo do tema algo inesgotável e instigante.

Motivação é um tema atual em discussões a nível organizacional, seus reflexos são sentidos na melhora do desempenho funcional dos colaboradores, no conjunto da equipe e se reflete de modo positivo no clima organizacional. Para Bispo (2006) a motivação não é fruto de um modelo rígido, ela parte de circunstâncias próprias a cada caso, portanto, é preciso saber explorá-la da melhor forma.

O grande desafio empresarial atualmente é manter a sua equipe de trabalho motivada, empresários de todos os ramos questionam como e quando agir para que os efeitos devastadores da desmotivação atinjam seus empreendimentos. Maximiano (2000) aponta uma questão intrinsecamente ligada a esse fato, que se trata da velocidade com que as transformações surgem na sociedade e com elas afetam decisivamente no desempenho profissional.

De acordo ainda com as afirmações de Maximiano (2000, p. 378) “é a partir de um modelo de comportamento que se pode explicar as teorias motivacionais”, sendo que dentro desse modelo aparecem três pontos importantes, que são dignos de serem lembrados:

- Todo comportamento é motivado.
- O comportamento é orientado para a realização de algum objetivo.
- O comportamento que procura realizar algum objetivo pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade (MAXIMIANO, 2000, p. 378).

1.5 HIERARQUIA DE MASLOW

“Quando se fala sobre motivação a primeira ideia que vem à mente é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, que desenvolveu um esquema interessante para explicar a intensidade de certas necessidades” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 33 apud SANTOS, 2012, p. 1).

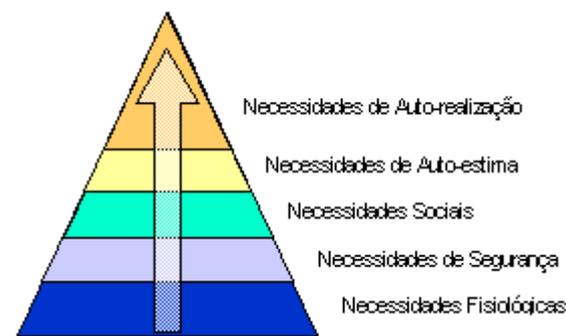
As teorias mais conhecidas sobre a motivação estão relacionadas com as necessidades humanas. É o caso da teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas. Para Maslow (apud CHIAVENATO, 2000) os indivíduos são motivados a satisfazer uma hierarquia de necessidades, à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento, estando a necessidade de autorealização no nível mais alto e a satisfação das necessidades fisiológicas no nível mais baixo da pirâmide representativa da hierarquia das necessidades humanas

Werther e Davis (2005) salientam que as necessidades do homem são distintas e escalonadas. O ser humano procura satisfazer primeiramente as necessidades de sobrevivência como comida, sexo, sono e à medida que estas estão satisfeitas, busca a satisfação das necessidades sociais, isto é, almeja construir relações duradouras e sólidas com outras pessoas.

Segundo os estudos de Abraham H. Maslow (1965, p. 370-396 apud CHIAVENATO, 2006, p. 92-94) as necessidades humanas dividem-se em cinco grupos:

- **Necessidades fisiológicas ou básicas** - Necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza) repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.
- **Necessidades de segurança** - Necessidades de proteção contra ameaças, inclusive a ameaça de perda de emprego.
- **Necessidades sociais** - Necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.
- **Necessidades de estima** - Necessidades de autoestima e estima por parte de outros.
- **Necessidades de autorealização** - Necessidades de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades



Fonte: Pisandelli (2007)

As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado. Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que outra de uma categoria seguinte se manifeste (CARDOSO; ZACCARELLI, 2002).

Outro ponto importante na noção da hierarquia das necessidades é a predominância de uma sobre as demais. Uma necessidade ou um grupo qualquer delas pode ter seu início nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade (CARDOSO; ZACCARELLI, 2002).

Fica claro que a questão da motivação está ligada a fatores internos e externos ao homem, e estes criam necessidades de vários níveis para o ser humano. Compreende-se, que quando a força motivacional diminui, o desempenho do indivíduo é menor. Isso reflete-se na produção da empresa, que deve procurar medidas para combater o problema antes que o mesmo se alastre dentro de um grupo de funcionários (CHIAVENATO, 2006).

1.6 A LINGUAGEM ATUAL SOBRE MOTIVAÇÃO

O conceito de variedade dos conhecimentos das tarefas e da forma como são realizadas dentro da estrutura do mercado de trabalho moderno está exigindo profissionais com múltiplas habilidades e o total entendimento dos mecanismos para se desenvolver as tarefas racionalizadamente (EBOLI, 2006).

[...] estimular as pessoas a pensar e refletir, e não apenas a executar e repetir; estimular a arquitetar o futuro, e não apenas concretizar o presente; favorecer as pessoas a questionar e construir, não apenas a obedecer e reproduzir a realidade organizacional; estimular o desenvolvimento da capacidade crítica e não a postura passiva de aceitação; preparar o cidadão para o mundo, aprimorando seu "espírito" e não apenas adestrá-lo para fazer uma tarefa; focar seus esforços no desenvolvimento de uma mentalidade voltada para a geração de resultados, e não apenas a melhoria de habilidades individuais (EBOLI, 2006, p. 54).

É de todos, portanto, a obrigação de criar a consciência necessária para se adequar a uma nova postura, a uma nova mentalidade, valores e cultura organizacional. Para se sobreviver num mundo de grande tecnologia, de competitividade crescente e concorrência acirrada, espera-se que os profissionais tenham atitudes mais ousadas, que ele, ao pensar, tenha uma visão do desenvolvimento tanto particular como da empresa. “O profissional do futuro terá de estar realizando sempre e, ao perceber que quanto mais trabalha, menos realiza, precisa fazer uma mudança em sua vida profissional” (DRUCKER, 1998, p. 212).

A multifuncionalidade exige do profissional conhecimento sobre assuntos gerais que lhe serão úteis no desempenho específico de sua função, “isto demonstra que uma só pessoa tem múltiplas funções e deve estar preparada para certas situações nas quais poderá se deparar com dificuldades na realização de suas tarefas” (SILVA, 2001, p. 03).

A multifuncionalidade é uma característica atualizada e necessária ao trabalhador, não existe mais aquela pessoa que simplesmente faz um só tipo de trabalho. Um grande exemplo desse tipo de função pode ser visto em linhas de montagem antigas, onde cada funcionário exercia apenas um trabalho. Se um grupo, por algum motivo, tivesse um atraso ou problema, todo setor logo acima ficava parado e o setor anterior se via obrigado a parar a sua produção. Hoje, todo funcionário tem sim uma função específica, mas, precisa saber como realizar outras tarefas para se preciso um dia ter que desempenhá-las (SILVA, 2001).

Visibilidade no Mercado - é importante ressaltar que atualmente não basta ser “competente é preciso parecer competente”, no entender de Cardoso e Zaccarelli (2002, p. 2) todas as atitudes tomadas, durante a carreira, ficam gravadas, “de forma positiva ou não, na mente das pessoas”, é por isso que se espera do profissional que ele seja mais atirado em suas decisões, que seja inventivo e participativo no relacionamento com a expansão das atividades empresariais do que propriamente com o resultado final. Este fator motiva o novo profissional: a busca de novas oportunidades.

Visão Estratégica de acordo com Molina (2001 apud CARDOSO; ZACCARELLI, 2002, p. 2):

O fator humano influencia toda a organização e quando as pessoas conseguem ampliar sua dimensão, e se comprometem com os objetivos desta organização, são capazes de torná-la excelente e competitiva.

Essa ótica tem como princípio fazer o profissional se sentir acreditado pela empresa, por saber que o que está realizando é uma tarefa importante dentro da estrutura organizacional. É através da visão estratégica que o ser humano pode prever mais rapidamente as mudanças do mercado consumidor, quais as novas tendências e necessidades dos clientes (AQUINO, 1987).

Capacidade de Inovação - entende-se como sendo muito mais do que simplesmente a responsabilidade da execução da tarefa. O mercado hoje espera que o profissional seja inovador, que não apenas tenha conhecimento dos problemas, mas, que seja ele a solução destas dificuldades. Conforme ensina Drucker (1998, p. 213) “liberdade para criar é um fator motivacional moderno”.

Para isso, o profissional deve saber, com toda certeza, o que deve ser feito e como fazê-lo com eficiência. Cada funcionário tem um ritmo, mas ele mesmo deve avaliar seu desempenho e sempre procurar encontrar uma fórmula de alcançar novos objetivos e maior qualidade de produção.

Os estudos de Maslow influenciaram muitos pesquisadores, entre eles Frederick Herzberg, que desenvolveu a Teoria da Motivação-Higiene, na qual apresenta dados sobre o comportamento humano no trabalho, afirmando que:

Para a empresa, a vantagem do estudo das atitudes no trabalho seria o aumento da produtividade, a diminuição do absenteísmo e melhores relações de trabalho. Para o indivíduo, a compreensão das forças que elevam o moral traria mais felicidade e auto-realização (apud CARDOSO; ZACCARELLI, 2002, p. 1).

Para Cardoso e Zaccarelli (2002) dentro de um ambiente limpo e onde exista um clima de motivação, os funcionários podem render mais e de maneira mais alegre, procurando se envolver espontaneamente nos destinos da empresa onde trabalham. Isso configura uma nova visão acerca da relação que envolve empresa-patrão-empregado.

Hersey e Blanchard (apud SANTOS, 2012) ensinam sobre situação motivadora, na qual as necessidades de um indivíduo visam a determinados objetivos. Referindo-se a essa ideia, os autores fazem uma comparação entre Herzberg e Maslow, afirmando:

Maslow é útil para a identificação das necessidades ou motivos e Herzberg fornece ideias sobre as metas e incentivos que satisfazem a essas necessidades. Assim, numa situação motivadora, se soubermos quais são as necessidades de alta intensidade (Maslow) dos indivíduos que desejamos influenciar, deveremos ser capazes de determinar os objetivos (Herzberg) que devem ser colocados no ambiente para motivar tais indivíduos. Ao mesmo tempo, quando sabemos que objetivos essas pessoa querem satisfazer, também sabemos quais são as suas necessidades de alta intensidade (apud CARDOSO; ZACCARELLI, 2002).

Através desse entendimento e dividindo-se cada nível da satisfação descrita por Maslow, pode-se verificar que o dinheiro e os benefícios satisfazem as necessidades nos níveis fisiológico e o de segurança; enquanto que no nível das relações entre as pessoas e a hierarquia se unem aos fatores higiênicos, que são necessidades sociais; a questão da responsabilidade, dos desafios, do atendimento das ideias, da participação que causam o crescimento do ser humano, são elementos motivadores que estão ligados ao nível da satisfação das necessidades de autorealização e estima (SANTOS, 2012).

1.7 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

Motivação e comportamento são elementos que intrinsecamente encontram-se ligados, sua importância é atualmente alvo de estudos cada vez mais aprofundados no sentido de enfatizar seu lado positivo na boa estruturação emocional e funcional da equipe de trabalho (CHIAVENATO, 2006).

Para Chiavenato (2006) como no caso dos planejamentos e da organização, a motivação é um forte elemento no sucesso empresarial, se trata, pois, de um campo no qual é necessário compreender que o homem é movido pelas suas necessidades e poder satisfazê-las é importante para o indivíduo.

James apud Santos (2005) em um estudo identificou que:

[...] os horistas podiam conservar os empregos, isto é, não serem despedidos, ao trabalhar com aproximadamente 20 a 30% de suas capacidades. Seu estudo mostrou que, quando muito motivados, os empregados trabalham ao nível de 80 a 90% de capacidade.

Ainda em Santos (2005) tem-se clara a ideia de que as diferenças de cada pessoa não se apresentam somente em suas capacidades, mas, em suas necessidades e motivação.

1.8 DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1999) clima organizacional pode ser conceituado como uma forma de visualizar de maneira mais ampla como o ambiente de trabalho afeta a motivação. Se trata de como o convívio, as regras, os objetivos e diretrizes da empresa são repassados e aceitos pelas pessoas, como também, a forma como a empresa vê o seu pessoal, a maneira como desenvolve o processo de comunicação e interação, visando o englobamento de interesses. Se o trabalhador conhece e concorda com a empresa e a organização busca formas de valorização de seus colaboradores, ambas as partes envolvidas terão mais chances de serem vitoriosos.

Para Coda (1993 apud BISPO, 2006) em administração, “clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa”, sendo que os vários aspectos que a cercam deve ser estudados, entre eles o autor cita: política adotada pelo RH, metodologia do programa de gestão, missão, visão e objetivo da organização, entre outros.

Para Souza (1989 apud KELLER; AGUIAR, 2005, p. 103):

Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional, é uma consequência do peso da cultura da instituição e seu efeito sobre os outros dois (costumes e valores). Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança.

Para Chiavenato (2004) para se compreender mais profundamente a definição de clima organizacional, há que se buscar a resposta a princípio no sentimento particular dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho,

pois isso reflete decisivamente no comportamento humano em relação ao seu local de trabalho.

Para Moscovici (1997 apud OLIVEIRA, 2008, p. 1):

[...] embora nem todos tenham a mesma opinião sobre o clima da empresa, ele reflete no comportamento organizacional que afeta a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Caldas e Motta (1997) distinguem conceitualmente cultura de clima organizacional, para eles cultura organizacional é algo existente e de forte impacto no comportamento de toda e qualquer empresa, sua principal característica é a de influenciar decisivamente na maneira como as pessoas percebem e agem no ambiente organizacional.

Já em Robbins (2004) a definição de clima organizacional se compreende como sendo um reflexo direto da cultura da organização. Sua natureza depende decisivamente da interferência da cultura, que por conseguinte é o reflexo dos atores que compõem a equipe de profissionais que atuam em uma empresa.

Para Litwin e Stringer (1988 apud SANTOS, 2005) o clima organizacional compõem-se de sete variáveis que influenciam decisivamente no se contexto, o quadro 1 a seguir discrimina essas variáveis da seguinte maneira:

Quadro 1 – Variáveis que influenciam no clima organizacional

Conformismo	Sentimento de frustração, quanto a quantidade e grau de limitação das regras de uma organização. Nesse caso o indivíduo se sente tolhido de seu poder de criação, pois deve agir conforme modelo programado.
Responsabilidade	Garantia de que cada pessoa deve ser responsável pelos seus atos, isso concede às pessoas o sentimento de que sua atuação é realmente apoiada pela empresa, desde que não vá contra princípios instituídos.
Padrões	A empresa deve deixar claro os seus objetivos em relação ao desempenho e a qualidade da produção, estimulando sua equipe com comunicados nos quais se visa o comprometimento de todos aos objetivos.
Recompensas	Não basta apenas ao gestor buscar explicações e cobrar produção, é preciso cumprimentar aqueles que se dedicam com afinco as suas funções.
Clareza Organizacional	Clareza da boa organização, objetivos bem traçados são pontos de alto grau quando se busca um bom clima organizacional.
Calor e Apoio	Deve-se apoiar e incentivar a boa relação social entre os colaboradores e com o alto escalão, isso melhora decisivamente no clima organizacional.
Liderança	Nessa variável da-se ênfase a questão da liderança na qual o líder é pessoa qualificada e que tenha bom relacionamento com seus comandados, que todos confiem que suas decisões são tomadas de forma estudada e responsável.

Fonte: Litwin e Stringer (1988 apud SANTOS, 2005)

Carvalho (2005, p. 1) acrescenta ainda que:

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia seu comportamento: ou, como foi formulado por Forehand e Gilmer (apud NASSAR, 2000): o conjunto de características que definem uma organização, distinguindo-as das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes.

Souza (1989 apud CARVALHO, 2005, p. 1) enaltece que o clima organizacional é fruto das várias formas que a cultura assume, diz que o clima é uma resultante das variáveis culturais, são os elementos que a compõem, podem ser, “os valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular”. Entende-se que sejam os elementos que caracterizam a imagem e o caráter de uma certa empresa.

Cavedon (1997 apud CARVALHO 2005, p. 1) enfatiza que:

[...] se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes for permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional quanto pessoal.

Enfim, pode-se conceituar clima organizacional como sendo uma série de elementos que compõem a cultura organizacional e que esses elementos são os causadores de níveis positivos ou negativos em relação ao assunto. Chiavenato (2004) resume a temática definindo clima organizacional como o ambiente ou atmosfera do local de trabalho, sendo que esse sentimento reflete decisivamente no relacionamento entre colaboradores e dos mesmos com a empresa.

E esse sentimento causado pelo bom relacionamento intra empresa é decisivo para que as metas sejam atingidas, para que as soluções dos problemas sejam encontrados com maior facilidade obedecendo as carências da empresa (BOITEUX; DUQUE; MACEDO, 1982).

2. MÉTODO

2.1 TIPO DE PESQUISA

Para elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso foi realizada pesquisa bibliográfica (pesquisa a partir de referências publicadas e fontes documentais), pois segundo Chaves (2004, p. 65) ela “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, isto é, material acessível ao público em geral”.

É também uma pesquisa de campo (pesquisa a partir da observação, questionamento e análise dos fatos) que de acordo com Chaves (2004, p. 65) “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados utilizou um questionário (instrumento para levantamento de dados por amostragem, Apêndice A) de identificação elaborado com a finalidade de se obter informações gerais sobre os participantes como o sexo, estado civil, tempo de profissão, cargo ocupado. Incluiu também uma questão referente ao que é considerado relevante para a obtenção da motivação da equipe.

De acordo com Macedo (1995, p. 92) se trata de um instrumento onde se coleta informações é composto por uma série de questões escritas com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre um determinado fenômeno.

Para Gil (2002, p. 140) “o processo de coleta de dados no estudo de caso é o mais complexo, pois se utiliza sempre mais de uma técnica, tornando possível conferir a validade do estudo”.

2.3 CAMPO DE PESQUISA

Em decorrência das diversidades de interesses e personalidades, empresas criam modelos e critérios que ajudam gestores e colaboradores.

Sabendo disso, a superintendência de Ética do Banco Itaú, criou um “Código de Ética e o Nosso Jeito de Fazer” para resolver dificuldades no

relacionamento e diminuir as incompreensões e estresse decorrentes de conflitos. Entre as principais atribuições da área estão:

- Recomendar políticas e práticas que aprimorem o ambiente de trabalho e estimulem a conduta ética nos negócios;
- Dar suporte aos colaboradores do conglomerado;
- Analisar dilemas éticos e conflitos de interesses;
- Receber e tratar manifestações sobre conflitos de relacionamento interpessoal, assédio moral ou sexual, abuso de cargo.

Para garantir credibilidade a área é seriamente engajada no compromisso de agir com imparcialidade e independência, garantindo a confiabilidade das informações.

Demonstra como Liderança Ética e Responsável se traduz em ações simples que motivam o time e inspiram todos a buscar seu desenvolvimento. Outro jeito de liderar é ser transparente, sentar-se à mesa com colaboradores para falar e acima de tudo ouvir sobre as percepções daqueles que todos os dias colocam em prática as diretrizes da instituição.

É necessário estimular os membros da equipe a explorarem as ideias de seus pares, por meio de conversas informais e feedbacks, troca de ideias e estratégias. A ideia é, ver no horizonte novas oportunidades de avanços e de melhorias.

Eficiência deve ser um processo de aprendizado alegre e motivador. Quanto mais a empresa souber orientar as pessoas para que superem a meta esperada, melhores resultados ela vai ter.

Para o Banco Itaú, meritocracia é liderar pessoas, reconhecendo-as e diferenciando-as de acordo com seu desempenho relativo. O papel de cada gestor é medir corretamente os resultados para recompensar quem verdadeiramente se destaca em seu time. “Porque meritocracia não é dar o mesmo tratamento a todos, mas sim as mesmas oportunidades para crescimento”, enfatiza Pedro Moreira Salles, presidente do Conselho de Administração do Banco Itaú. Priorizar essa prática é bom para a equipe, porque os colaboradores são reconhecidos pelo valor de seu trabalho e não pela posição que ocupam. A meritocracia é uma questão de atitude, e para a instituição é a medida para recompensar quem soube transformar seu desempenho em referência.

A meritocracia gera uma eficiência enorme. Eficiência gera crescimento e crescimento gera satisfação. Somente é possível avaliar e reconhecer de maneira justa quem se destaca, quando são dadas a todos as mesmas oportunidades de desenvolvimento.

Visão

Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes "Ser o banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes".

Valores

Nossa ética corporativa está também refletida nos nossos comportamentos, nossas práticas, crenças e valores. É no exercício diário das nossas atividades que demonstramos de fato quem somos e como somos. Por isso, para o Itaú Unibanco, tão importante quanto a ética é a nossa visão e a nossa cultura corporativa.

Revisitados à luz da união de Itaú e Unibanco, Visão e Cultura ganharam força com a diversidade das nossas origens, formações, experiências. E foi possível identificar valores em comum que serão o grande diferencial dessa organização nos próximos anos.

No Itaú Unibanco, as pessoas estão em primeiro lugar. Sejam elas colaboradores, fornecedores, clientes ou a sociedade em geral. Ambicionamos a construção de equipes de alta performance, cujos talentos individuais só fazem sentido se forem capazes de formar times vencedores. Valorizamos pessoas que sentem prazer em trabalhar na organização, em servir o cliente, em resolver os problemas de forma ágil e competente.

Queremos construir um ambiente informal, sem espaço para a rigidez ou burocracia desnecessária, mesmo sabendo que acima de tudo está o respeito às leis e aos valores éticos, a busca constante pela transparência e o sigilo das informações dos nossos clientes.

Buscamos a inovação que facilite a vida de todos e que nos permita construir um banco cada vez melhor. O progresso, o crescimento sustentável, a performance são metas permanentes. O Itaú Unibanco se orgulha de ser um banco sólido, contemporâneo, presente na vida das pessoas. Um banco que busca construir relacionamentos saudáveis com todos à sua volta, consciente do seu papel na sociedade e do seu impacto no meio ambiente.

O mundo mudou muito nos últimos anos. O Itaú Unibanco também. Mas o que não muda são nossos valores e ética. Neles reside a nossa força. É o que nos fará, a cada dia, ser um banco cada vez melhor. Evoluindo sempre. Como nossos colaboradores, fornecedores e clientes. Como nosso país.

Missão

A missão de uma empresa deve ser concisa, porém, transmitir credibilidade por meio de uma proposta concreta. No caso dos valores que norteiam uma empresa, é importante que eles incluam as condições de atuação para que se consiga cumprir a missão, bem como alcançar a proposta inserida na visão da organização.

Em síntese, esses valores devem servir para determinar aos integrantes da empresa os procedimentos esperados e também para que os consumidores e demais públicos possam perceber a forma de atuação da organização na comunidade.

O Itaú pauta sua atuação por princípios que sustentam todo o seu modelo organizacional. Ao longo do tempo, quatro valores básicos, associados à cultura do Itaú, definiram o núcleo da identidade corporativa da empresa e se tornaram os alicerces sobre os quais o Itaú construiu seu modo de agir e de se relacionar:

- A humanidade - o respeito ao ser humano.
- A ética e o respeito às leis.
- O progresso - a vocação para o desenvolvimento.
- A objetividade - a solução racional dos problemas.

É necessário enfatizar que todas as informações relativas ao Banco Itaú constantes deste item da metodologia foram extraídas do site oficial dessa instituição bancária.

2.4 POPULAÇÃO/AMOSTRA

A população de acordo com os ensinamentos de Vergara (2007) se trata do conjunto total de um faixa da sociedade que se estuda em determinada pesquisa. Neste caso a Agência do Itaú é composta por vinte e dois colaboradores e quatro gestores, totalizando vinte e seis pessoas

A amostra foi realizada através de um questionário respondido por quatro gestores, por entender que a eles cabe o papel de motivar a sua equipe de trabalho. Vergara (2007, p. 53) afirma que os “Sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados que você necessita”.

2.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

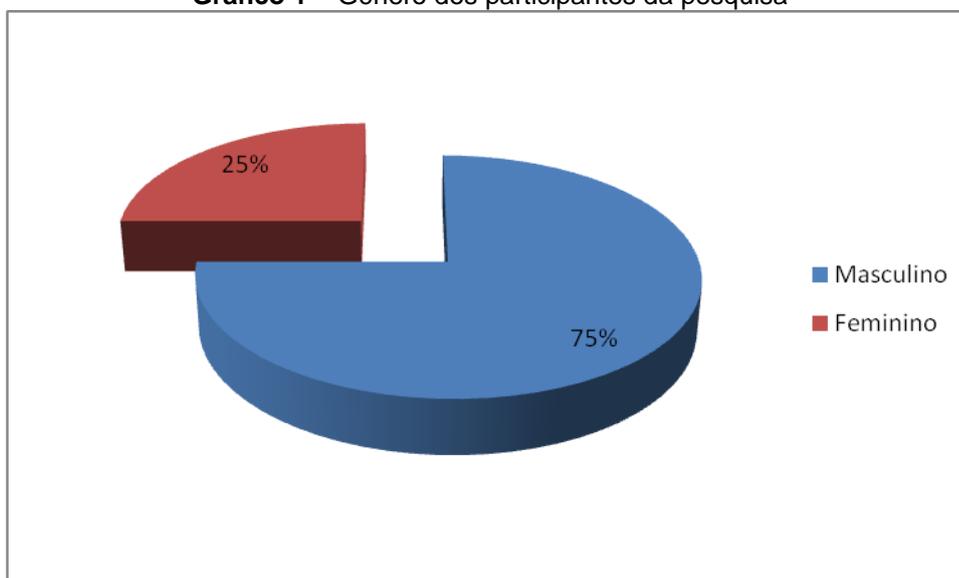
Todos os resultados da pesquisa que foi realizada com os colaboradores da empresa pesquisada foram devidamente tratados em uma planilha de Excel e posteriormente foram elaborados gráficos relativos aos mesmos e analisados.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISES DA PESQUISA

Iniciando-se a pesquisa direta realizada com os gestores que fizeram parte da amostra proposta por este trabalho, procurou-se traçar um perfil dos mesmos, assim na questão um procurou-se saber o gênero prevalente, na dois a faixa etária e na três qual o tempo de trabalho no banco Itaú, os gráficos abaixo trouxeram os seguintes resultados:

De acordo com o resultado expressos pelo gráfico trata-se de um grupo que tem uma maioria de 75% de pessoas do sexo masculino e 25% feminino.

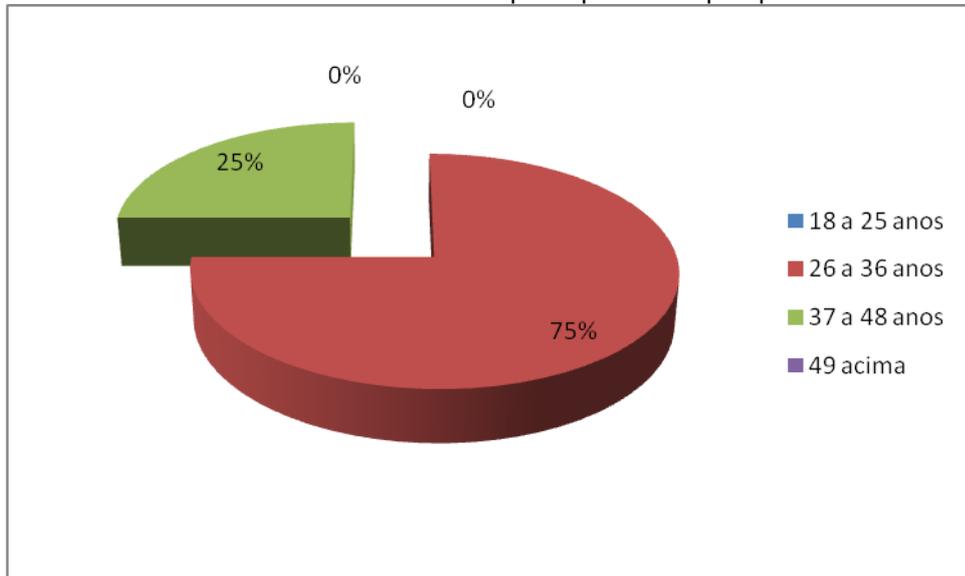
Gráfico 1 – Gênero dos participantes da pesquisa



Fonte: Banco Itaú

Sobre a faixa etária, a maioria, 75% encontra-se hoje com uma idade que varia entre 26 e 36 anos de idade, outros 25% tem entre 37 e 48 anos.

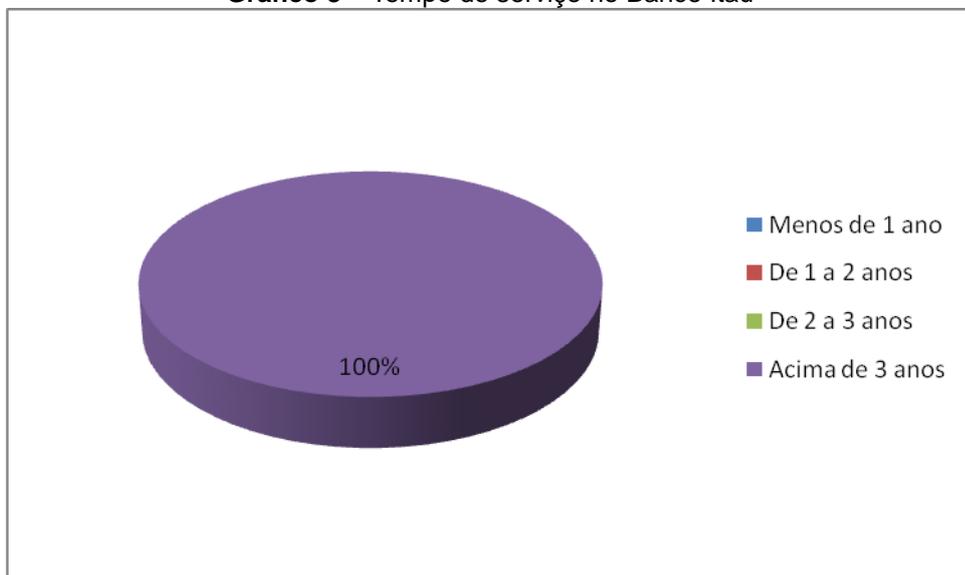
Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes da pesquisa



Fonte: Banco Itaú

Quanto ao tempo de trabalho na instituição bancária pesquisada e de acordo com o resultado do gráfico vê-se que todos possuem acima de três anos de vínculo empregatício com a instituição financeira pesquisada.

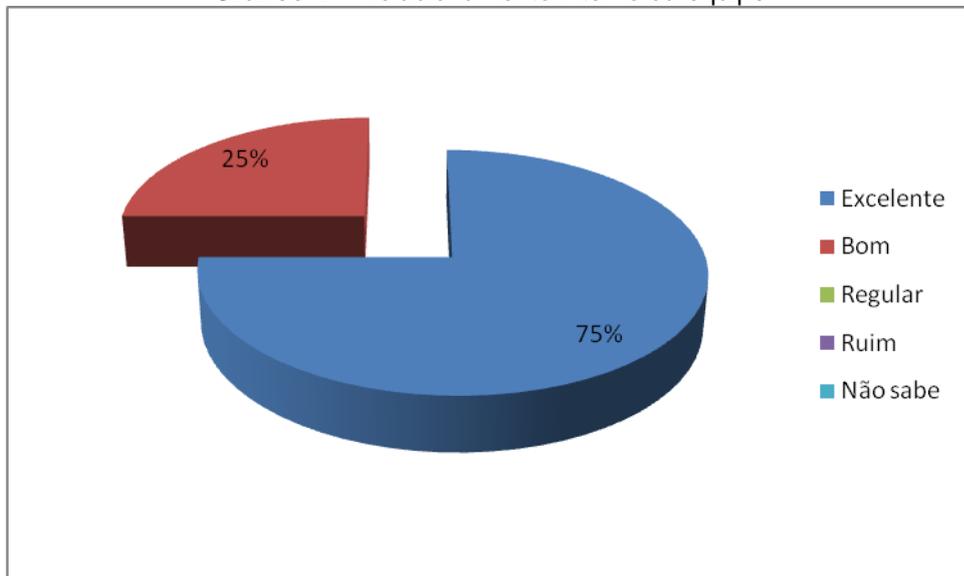
Gráfico 3 – Tempo de serviço no Banco Itaú



Fonte: Banco Itaú

Na sequência da pesquisa buscou-se conhecer a opinião dos entrevistados quanto ao relacionamento entre todas as pessoas que compõem a equipe de trabalho. Para a maioria (75%) o relacionamento é excelente, enquanto que para os outros 25% nesse aspecto o clima na empresa é bom.

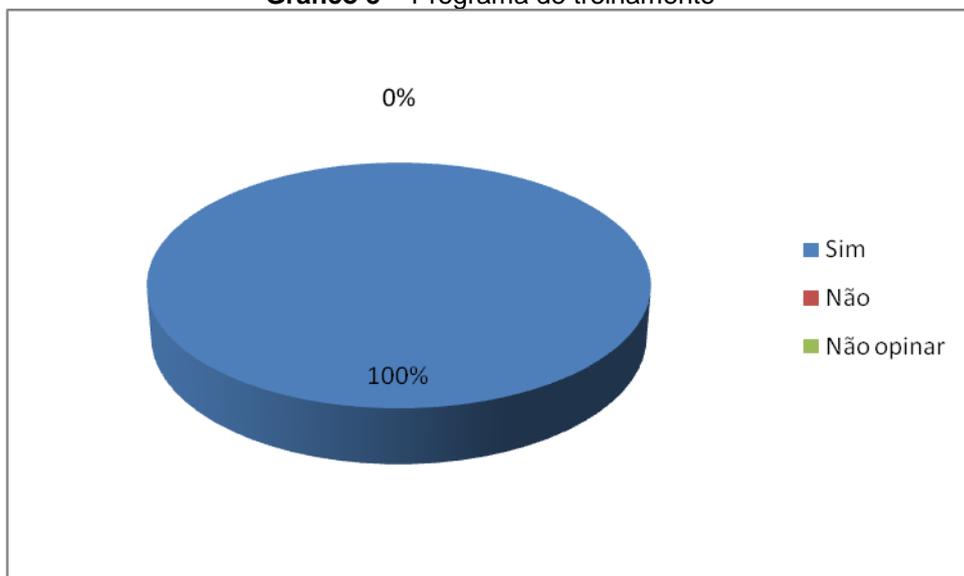
Gráfico 4 – Relacionamento interno da equipe



Fonte: Banco Itaú

Dando-se prosseguimento a pesquisa viu-se a necessidade de saber sobre o treinamento oferecido pelo Banco. Diante da unanimidade das respostas, é necessário compreender que a realização de treinamento e aperfeiçoamento funcional hoje é muito mais que uma ferramenta de capacitação é sim, um elemento imprescindível para que se mantenha a competitividade empresarial.

Gráfico 5 – Programa de treinamento



Fonte: Banco Itaú

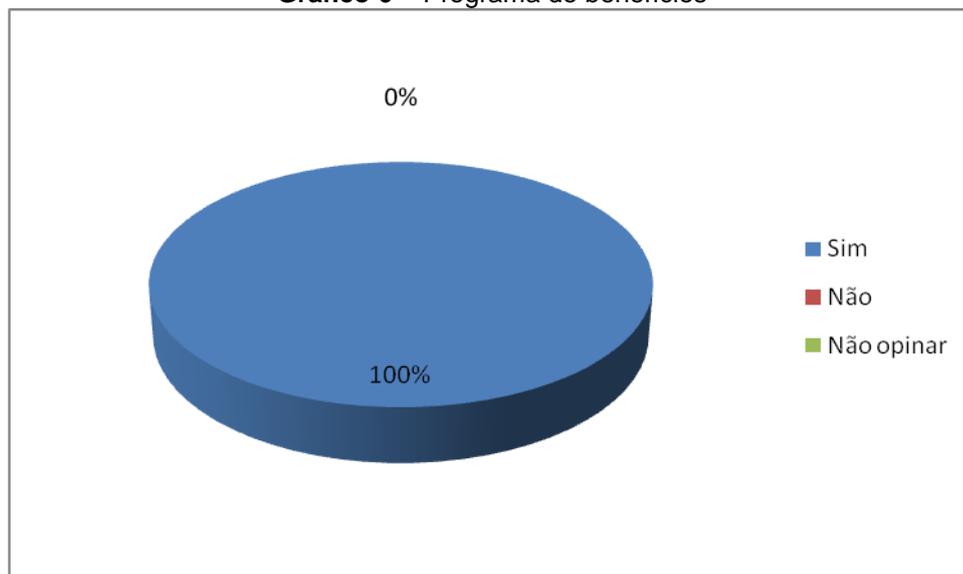
“O treinamento constitui-se no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes” (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998, p. 154).

Quanto a isso é necessário lembrar os estudos de Cavedon (1997 apud CARVALHO 2005) quando é ressaltado que se o colaborador for incentivado a participar a buscar maior formação passa a haver maior comprometimento e melhor rendimento de suas atividades cotidianas e nos relacionamentos internos, melhorando decisivamente no clima organizacional.

A atividade de treinamento é instrumento importante no processo de valorização do indivíduo e evolução da organização. Todo o pessoal que presta serviços nos vários departamentos deve conhecer bem os procedimentos, instruções e sistemas usados na empresa, bem como estar munido de todas as informações que lhe permitam desempenhar com satisfação o seu cargo (CHIAVENATO, 1999).

Para os 100% a empresa pesquisada concede um bom plano de benefícios aos seus colaboradores.

Gráfico 6 – Programa de benefícios



Fonte: Banco Itaú

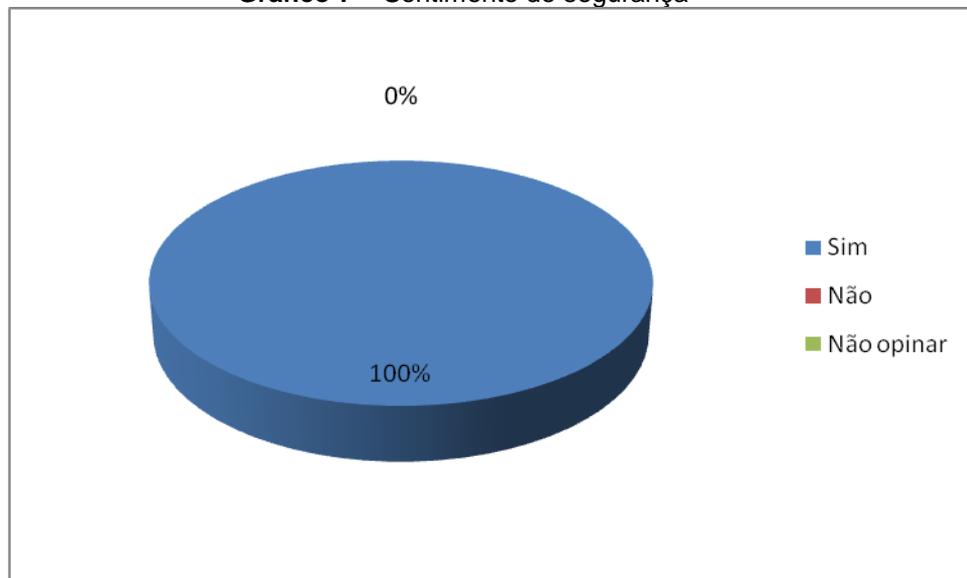
“Os benefícios são costumeiramente vistos como salário indireto. Há várias modalidades de benefícios, como assistência médica, restaurante, transporte, convênios com farmácias, cooperativas, entre outros” (AQUINO, 1987, p. 192).

O objetivo final é garantir, sem maiores preocupações para os empregados, facilidades ao bem estar próprio e dos seus familiares no tocante à saúde e tranquilidade ou segurança no futuro (AQUINO, 1987).

Se torna imperioso lembrar o quão importante é nos dias atuais, que as empresas agreguem valor ao salário que é ofertado ao colaborador pelos serviços prestados (MASLOW apud SANTOS, 2012). Ressaltando que nesse cenário a questão dos benefícios melhora o quadro da motivação e reflete no clima organizacional tornando-o positivo e produtivo.

Com o resultado do gráfico sete, onde todos os participantes disseram sim, já que a empresa busca oferecer aos colaboradores o máximo de vantagens profissionais no sentido de buscar reter seus talentos.

Gráfico 7 – Sentimento de segurança



Fonte: Banco Itaú

Quanto a isso e no entender de Carvalho e Nascimento (1997) os empregados dão conta de que são importantes para a organização aumentando a autoestima e motivação além de adquirirem novos conhecimentos e hábitos que serão úteis por toda sua vida.

“A orientação adequada e a sensação de segurança diminui o isolamento, a apreensão e a ansiedade dos empregados. Eles são capazes de se tornarem mais depressa parte da organização”. Cresce o sentimento de segurança e aumenta a autoestima auxiliam no aprendizado de novas tarefas (WERTHER; DAVIS, 2005, p. 202).

Conforme apresentou o resultado do gráfico abaixo, a totalidade dos entrevistados afirma que a empresa oferece oportunidade para o crescimento interno.

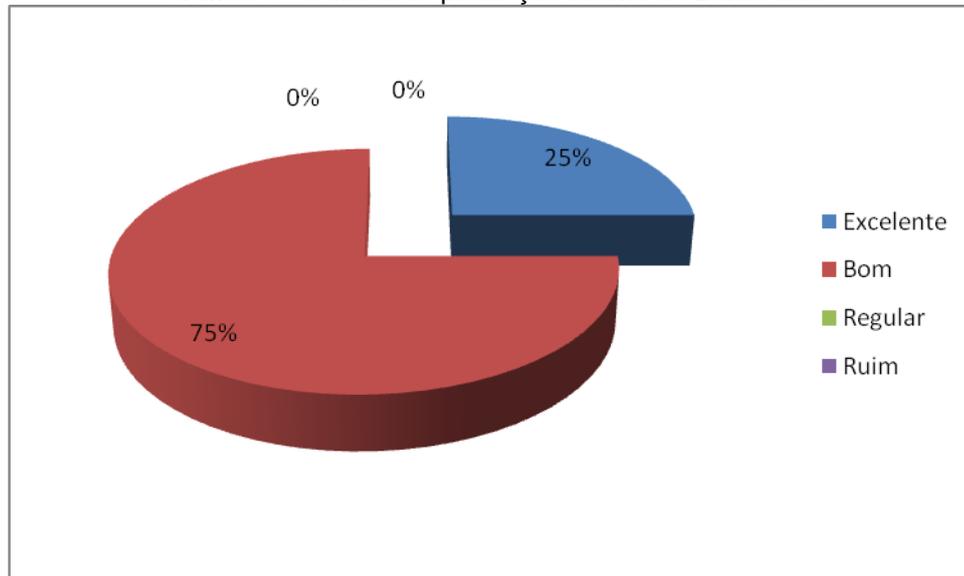


Fonte: Banco Itaú

É necessário ressaltar que cada indivíduo que trabalha em certa empresa espera ver seu esforço recompensado, não só financeiramente, planos de benefícios familiares, segurança e fácil comunicação são atualmente, uma rica fonte de diminuição dos números de entrada e saída de colaboradores, hoje o que as pessoas esperam é acima de tudo terem a tranquilidade e a confiança de que seus esforços são válidos e serão reconhecidos quando de uma promoção (CHIAVENATO, 2006).

Nesse sentido questionou-se aos entrevistados sobre a opinião dos mesmos quanto aos critérios utilizados na realização das promoções internas. Para 75% dos participantes da pesquisa a política de promoção é boa e 25% responderam que é excelente.

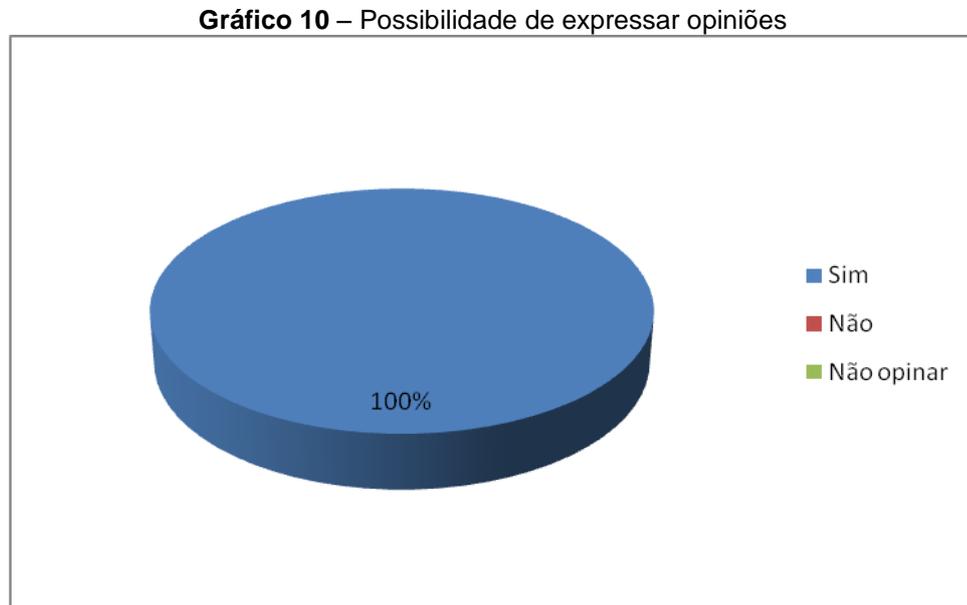
Gráfico 9 – Política de promoção interna do Banco Itaú



Fonte: Banco Itaú

Cardoso e Zaccarelli (2002) quanto ao assunto abordado nesta questão ressaltam os estudos de Maslow no que concerne ao ser humano possuir metas e incentivos em sua vida. Entre elas encontram-se a realização de promoções oriundas da valorização de seu desempenho, que quando ocorrem motivam o colaborador, dessa forma a empresa que possui um plano de cargos e salários bem estruturado e claro concede a sua equipe a visão cristalina de sua possibilidade de crescimento profissional e de melhoria do seu relacionamento interno, bem como, causa um clima organizacional favorável a bons entendimentos.

Em relação a possibilidade de expressar opiniões, o gráfico 10, trouxe o resultado no qual 100% dos entrevistados disseram sim, e esse fato sobre a possibilidade de exposição de ideias.

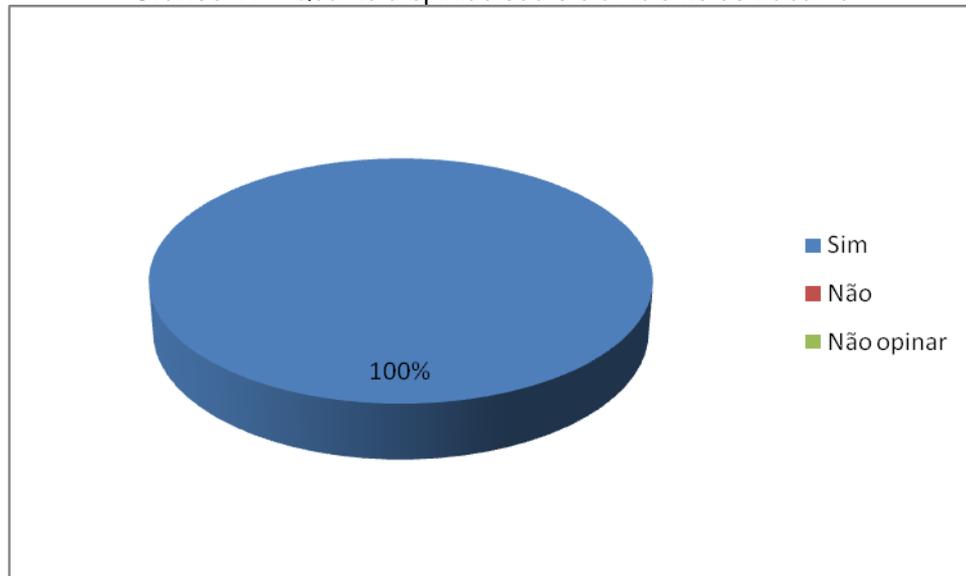


Fonte: Banco Itaú

Afirma-se ser de relevância quando se relembra a teoria que ensina que cada ser humano tem vontade de participar ativamente do processo de crescimento de seu local de trabalho, se tornando, por conseguinte um elemento motivador ligado ao nível da satisfação das necessidades de auto-realização e estima (BERGAMINI, 1997).

Na pergunta 11 enfocou-se a questão do ambiente de trabalho, que com certeza deve ser pautado pela amizade, confiança, responsabilidade, comunicação e pelo envolvimento de todos em busca de se atingir metas e objetivos propostos. Sendo que todas as pessoas (100%) do grupo que foi pesquisado disseram que a empresa onde estão trabalhando possui um ambiente agradável.

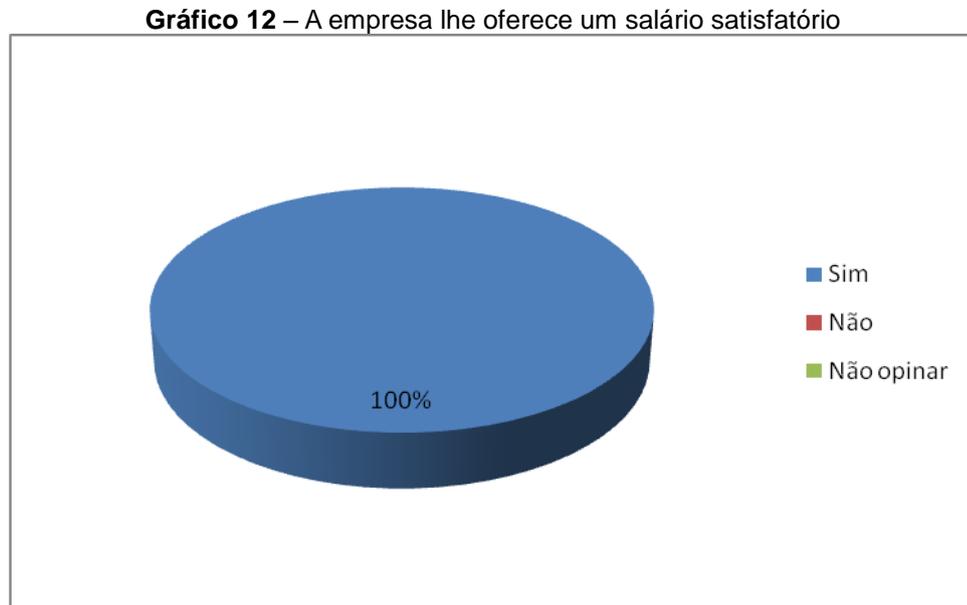
Gráfico 11 – Quanto a opinião sobre o ambiente de trabalho



Fonte: Banco Itaú

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia seu comportamento, sendo que essa influência parte do pressupostos dos elementos que compõem a cultura na qual de acordo com Litwin e Stringer (1988 apud SANTOS, 2005) são sete componentes que se bem estruturados traduzem o nível de clima que uma dada organização possui.

A questão a seguir foi dirigida especificamente ao campo financeiro, onde se perguntou sobre a satisfação em relação aos vencimentos recebidos por sua função e o recebimento de gratificação por desempenho. Todos os entrevistados responderam que sim o que claramente demonstra estarem muito satisfeitos com seus vencimentos.



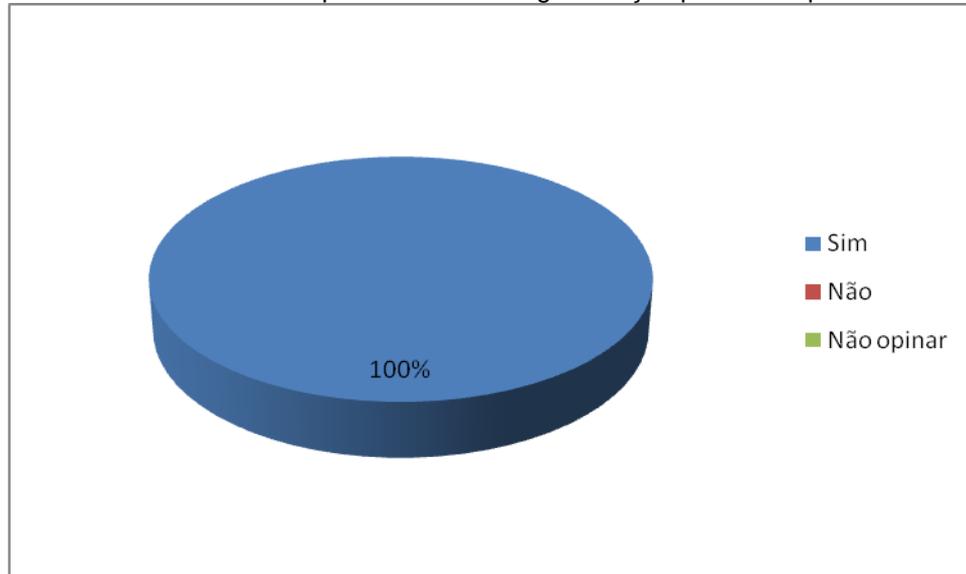
Fonte: Banco Itaú

Uma maneira das empresas melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação do empregado é através de remuneração. Remuneração é o que os colaboradores recebem em troca de seu trabalho. Quando a remuneração é feita corretamente, os empregados têm mais possibilidade de estar satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais. E o departamento tem mais possibilidade de conseguir o objetivo de uma força de trabalho efetiva (CHIAVENATO, 2004).

Para que a remuneração seja apropriada, ela precisa ser equitativa interna e externamente. Por meio de técnicas de avaliação de cargo, determina-se seu valor relativo. Isso assegura igualdade interna. São usados levantamentos de salários e ordenados para determinar a igualdade externa (WERTHER; DAVIS, 2005).

Quanto ao recebimento de alguma gratificação atrelada ao desempenho da função, a unanimidade demonstrada no gráfico acima ressalta que o banco pesquisado tem uma política financeira que valoriza o esforço do colaborador.

Gráfico 13 – A empresa lhe oferece gratificação por desempenho

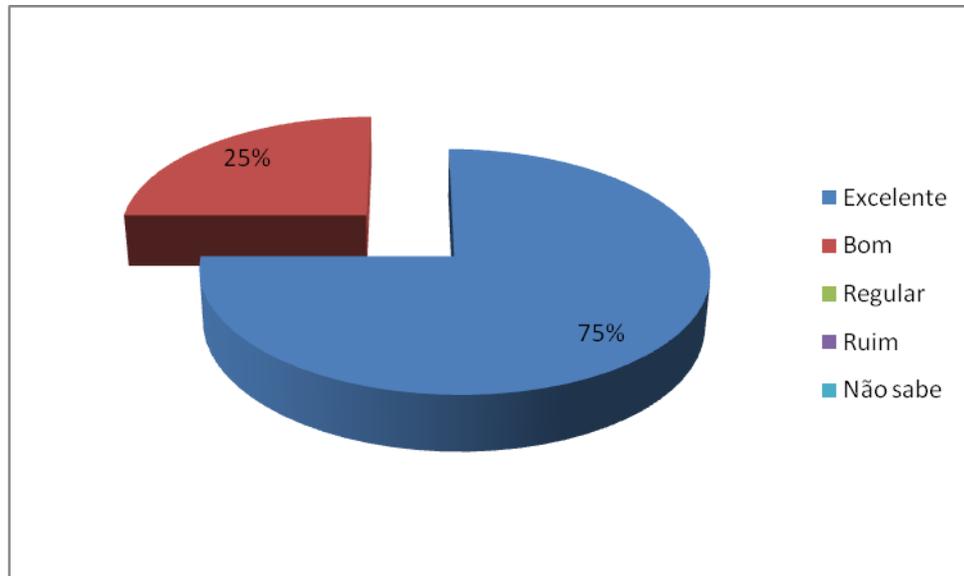


Fonte: Banco Itaú

Sabe-se que gestores de empresas financeiras trabalham com metas a serem atingidas e as mesmas quando conseguidas ou superadas rendem gratificações, se tornando desta forma, um elemento motivador para o melhor desempenho das funções (BERGAMINI, 1997).

Na sequência da pesquisa o foco voltou-se ao relacionamento existente entre o superior imediato e seus subordinados. A maioria 75% entende que esse relacionamento é excelente, outros 25% opinaram que é bom.

Gráfico 14 – Relacionamento entre chefe imediato e subordinados

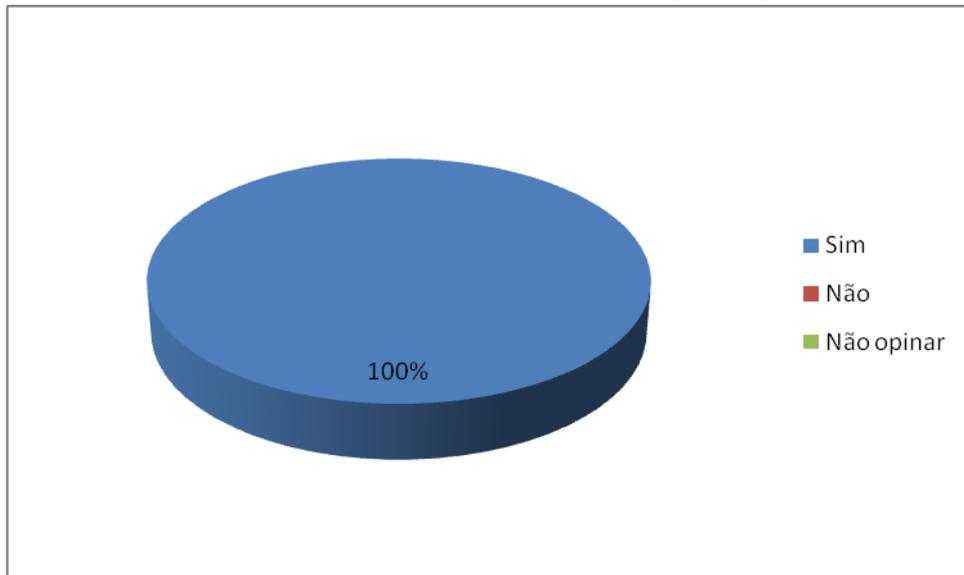


Fonte: Banco Itaú

Qualquer grupo ou organização é composto por pessoas. Cada uma das quais tem o seu particular padrão de motivos. Os motivos são expressos para os outros, em grupos, e seus motivos são revelados a esse grupo através de seus comportamentos, verbais e não- verbais. As interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização, para criar o clima psicológico da mesma (CHIAVENATO, 2004).

Na esteira do raciocínio anterior viu-se a necessidade de conhecer a opinião dos entrevistados quanto ao tipo de liderança que atualmente permeia as relações funcionais na agência da instituição financeira pesquisada. Todos os entrevistados concordam que a liderança atual do banco é boa.

Gráfico 15 – Opinião sobre o tipo de liderança na agência

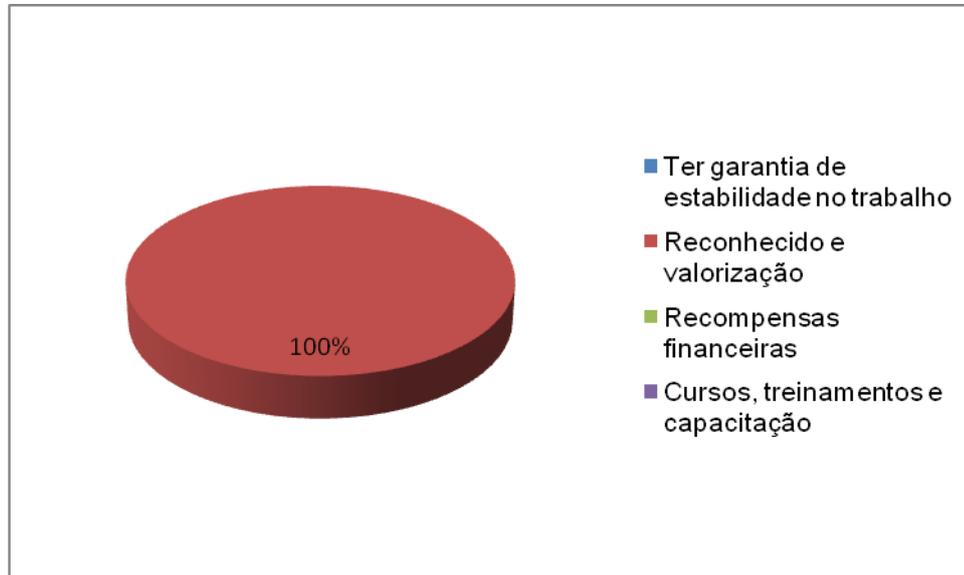


Fonte: Banco Itaú

Na administração moderna a figura do líder atual não é mais aquela do indivíduo que não possa ser questionado e suas ordens deve ser cegamente seguidas, o relacionamento empresarial em uso atualmente exige cumplicidade e envolvimento para que se consiga a resolução dos problemas e o normal caminhar dos trabalhos. O líder é aquele que incentiva, que com seu carisma e sabedoria chefia seu pessoal de maneira fácil, sem grandes atropelos pessoais (CHIAVENATO, 2004).

No questionamento de número 16 a intenção foi visualizar a opinião dos entrevistados sobre seu entendimento do que venha a ser motivação. Sendo que o resultado do gráfico demonstrou que todos, visam somente o reconhecimento

Gráfico 16 – Opinião sobre motivação



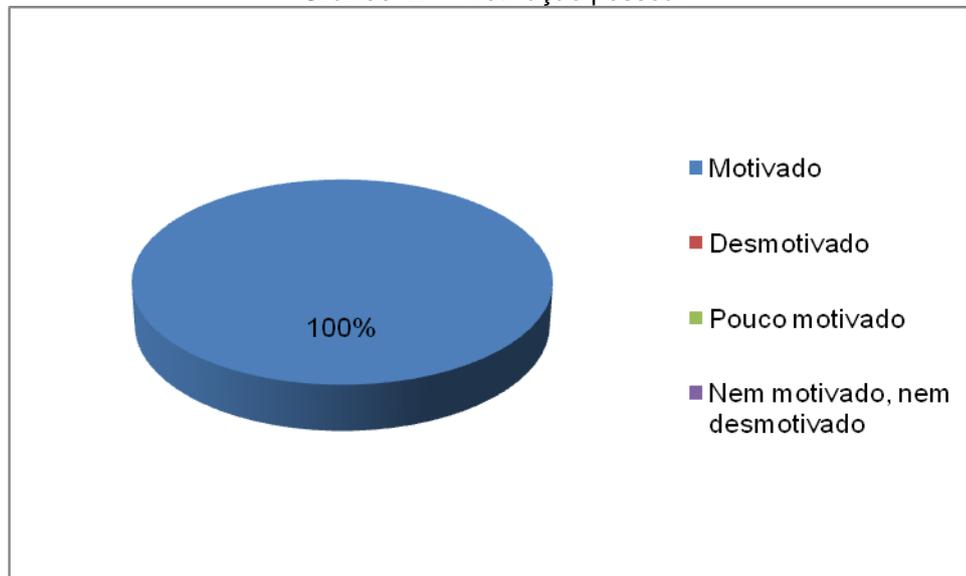
Fonte: Banco Itaú

Todas as opções oferecidas aos entrevistados fazem parte do pacote que diretamente traz aos indivíduos a motivação necessária para o desenvolvimento positivo de uma função de trabalho. Sendo que a questão do reconhecimento visa não só o lado pessoal, mas, intrinsecamente da equipe como um todo, demonstrando um alto grau de cumplicidade no grupo pesquisado quanto aos objetivos profissionais a serem atingidos, ou seja, o da valorização pelos esforços empreendidos.

De acordo com a afirmação de Chiavenato (2006, p. 89) “Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. Nesse entendimento, fica clara a obrigatoriedade de entender a diferenciação entre cada um, como também a necessidade de verificar que a individualidade parte da realidade e do histórico de cada um.

Com esse raciocínio, questionou-se ao grupo pesquisado sobre sua motivação pessoal. Em consonância com o resultado do gráfico anterior, todos responderam se sentir motivados, demonstrando que a equipe tem um objetivo comum e firme a ser atingido, o da busca pela realização profissional.

Gráfico 17 – Motivação pessoal



Fonte: Banco Itaú

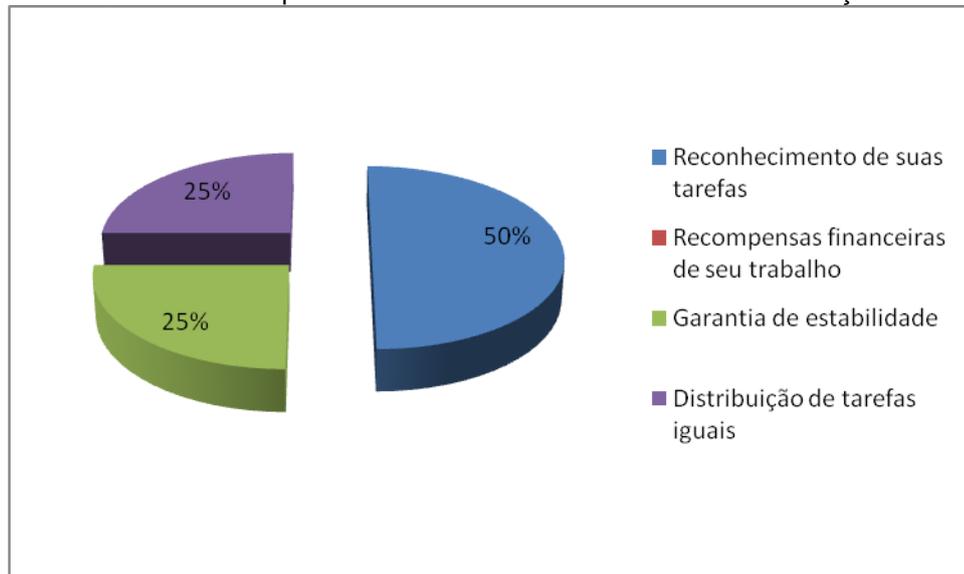
Para Gooch e McDowell (apud BERGAMINI, 1997, p. 82) “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”.

Para Chiavenato (2006, p. 87) a motivação é algo que está contido dentro das próprias pessoas, mas pode ser amplamente influenciada por fatores externos ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial.

Dando-se aos entrevistados a oportunidade de expressarem sua opinião quanto a questão motivacional, na pergunta 18 foram relacionadas algumas possibilidades para se possibilitar uma melhoria ainda maior nos níveis de motivação, entre elas, o reconhecimento de suas tarefas, recompensas financeiras de seu trabalho, garantia de estabilidade, distribuição de tarefas iguais.

Sendo que o resultado trouxe que a maioria 50% acha que o reconhecimento pelo esforço na execução das tarefas pode ser melhorado, outros 25% disseram que deve haver melhor distribuição das tarefas, mesmo percentual encontrado para aqueles que dizem querer mais garantia de estabilidade no emprego.

Gráfico 18 – Opinião sobre métodos de se aumentar a motivação



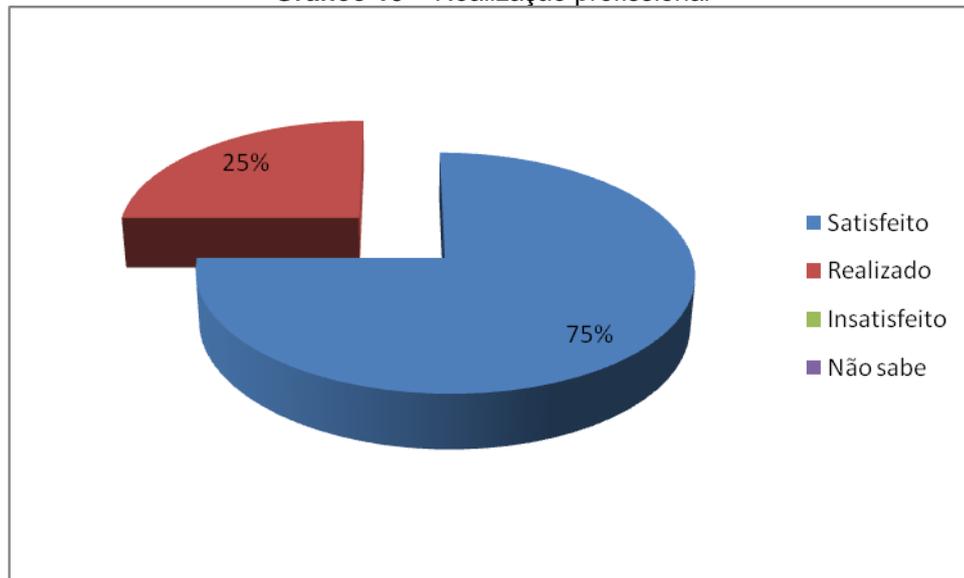
Fonte: Banco Itaú

Todo ser humano para transformar-se em um grande valor precisa de apoio e condições propícias. Essa é a grande arma da motivação. Criar condições para que pessoas e empresas possam atingir seu potencial pleno através de seus grandes talentos, valorizando o que tem de melhor e ajudando a construir uma organização mais unida (CHIAVENATO, 2006).

Fechando a pesquisa as duas perguntas seguintes foram direcionadas ao sentimento de satisfação em relação a sua função trabalhista atual.

Na primeira questionou-se sobre a realização profissional com o trabalho que executa. No contexto da realização profissional apurou-se que 75% se sentem satisfeitos e 25% realizados.

Gráfico 19 – Realização profissional

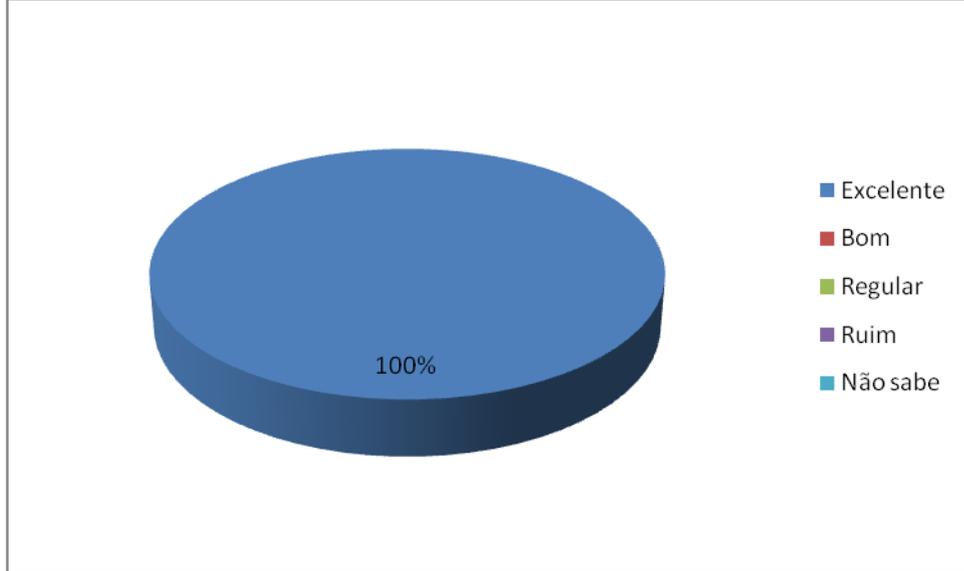


Fonte: Banco Itaú

Pode-se verificar que elementos como dinheiro e os benefícios satisfazem as necessidades nos níveis fisiológico e de segurança; enquanto que no nível das relações entre as pessoas e a hierarquia se unem aos fatores higiênicos, que são necessidades sociais; a questão da responsabilidade, dos desafios, do atendimento das ideias, da participação que causam o crescimento do ser humano, são elementos motivadores que estão ligados ao nível da satisfação das necessidades de autorealização e estima (SANTOS, 2012).

No último questionamento, buscou-se saber a opinião em um contexto geral sobre como os entrevistados se sentem por trabalhar no Banco Itaú. O último gráfico apresenta que no geral levando-se em consideração todos os aspectos inerentes a função, ao relacionamento entre a equipe e com a instituição, todos se sentem de forma excelente por pertecerem aos quadros funcionais.

Gráfico 20 – Sentimento pessoal levando em consideração todas as possibilidades



Fonte: Banco Itaú

Como todos os empregados iniciam suas atividades em uma nova empresa com a mesma visão de serviço e com mais conhecimento de suas responsabilidades e das expectativas na organização quanto ao resultado da sua colaboração, ao longo do tempo o trabalho dos supervisores é facilitado, uma vez que o número de erros na execução do trabalho diminui (BOITEUX; DUQUE; MACEDO, 1982).

CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, o tema abordado permitiu ampliar conhecimentos a respeito da importância da motivação, concluí-se que em certas circunstâncias se devem seguir inovações que tragam para o indivíduo o sentimento de bem-estar. Sendo possível compreender que todas empresas devem ter como princípio norteador a necessidade de monitorarem a questão da motivação de sua equipe de trabalho, visando primordialmente a manutenção de um clima organizacional favorável a bons relacionamentos.

Os estudos em torno do tema motivação, passam pelo elemento da Qualidade de Vida no Trabalho e tais estudos evoluíram muito nos últimos anos. Se por um lado, até algumas décadas atrás o tema se configurava como uma ferramenta para melhorar o bem estar do funcionário, cada vez mais o tema está correlacionado com a estratégia da empresa, o foco na produtividade contribuindo, assim, para uma nova competência: Gestão de Pessoas.

É necessário enfatizar que um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, com família e os amigos. Pois, não é justo que um local de trabalho seja a única coisa nas vidas das pessoas.

Neste trabalho, e diante da maioria dos resultados conseguidos nas questões apresentadas aos entrevistados conseguiu-se apurar que a motivação humana possui duas vertentes que a influenciam, uma delas o aspecto interno e outro os externos. Dessa forma é possível compreender a motivação humana como um mecanismo intrínseco que move o indivíduo e o mantém feliz, permitindo sua evolução e senso de reconhecimento.

Quanto a questão da retenção de talentos a pesquisa principalmente nas questões Programa de treinamento (gráfico cinco) a Opinião sobre o tipo de liderança na agência (gráfico quinze) e na Sentimento pessoal levando em consideração todas as possibilidades (gráfico vinte) demonstra existir uma política de valorização que tem como principal foco manter seu quadro, bom nível salarial, gratificação por desempenho, ambiente agradável, boa comunicação e possibilidade de expressar opiniões, sabendo-se da importância desse contexto é possível afirmar que as organizações devem criar seus processos de desenvolvimento motivacional que gere estímulos, levando as pessoas a relacionar a motivação ao desenvolvimento do conhecimento.

Não somente por força da análise das diversas teorias atualmente disponíveis, como também, da análise dos dados colhidos na pesquisa realizada com os gestores de uma das agências do Banco Itaú, na cidade de Anápolis e das interpretações que esta permitiu, concluir-se que a problemática causada pela falta de motivação, pode, ao longo do passar dos anos, se tornar um elemento perigoso e que pode aos poucos prejudicar a organização.

Há como se motivar os colaboradores sem com isso ter que necessariamente aumentar salários, existem formas de se agregar valor ao mesmo, seja com convênios, vantagens, banco de horas e/ou promoções.

De outro lado, o colaborador trabalhará com entusiasmo e maior interesse pelo exercício de suas funções, buscando se informar e aperfeiçoar sempre, tendo por conseguinte mais disposição para o retornar ao trabalho após o descanso dos finais de semana.

É preciso aceitar o caráter individual da motivação, e ter-se a consciência que jamais será possível atingir a completa satisfação, existirá sempre uma necessidade não atendida que dirigirá novas condutas motivacionais. Assim, pode-se perceber que a forma como as empresas se relacionam com seus colaboradores é fruto de sua política interna.

Diante de todos os resultados conseguidos na pesquisa que foi realizada como os entrevistados, ficou comprovado que o banco Itaú oferece as ferramentas estruturais para que se possa ter um clima organizacional favorável, desta forma, ficou claro também, que o relacionamento entre a equipe e seus superiores é bom e visa primordialmente o crescimento de todos.

Em relação a motivação o resultado foi ótimo já que em todos os aspectos pesquisados o nível foi considerado como positivo, isso é reflexo da boa convivência entre todos, do fato de haver por parte da instituição a preocupação em ouvir e acatar as ideias de sugestões e da boa parceria com os superiores hierárquicos.

O assunto tratado nesta pesquisa é atual e relevante, suas colocações teóricas obedeceram a um roteiro previamente elaborado no sentido de causar nos leitores que porventura venham se interessar por esta pesquisa, um quadro cronológico passo-a-passo, dos tópicos mais relevantes e consideráveis, sobre a importância da motivação para o ser humano. A análise dos resultados da pesquisa foi concebida, de maneira clara e explicativa o que enriquece a obra, pelo aqui exposto.

Portanto, os objetivos traçados e almejados foram alcançados, todavia não significando que estão plenamente completando o assunto, que é vasto e conseqüentemente poderá ser reestudado e aprimorado continuamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 24 jan. 2012.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo, v. 16, n. 2, ago 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 abr. 2012.

BOITEUX, Colbert Demaria; DUQUE, Francisco Gonçalves; MACEDO Leônidas Lima. **Administração de pessoal**. Rio de Janeiro: Interciência, 1982.

CALDAS, Miguel Pinto; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes;. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CARDOSO, Renê Fernando; ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégias para motivação e desenvolvimento de carreiras**. 2002. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Estrategias%20para%20motivacao%20e%20desenv%20de%20carreiras.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

CARVALHO, Gean Carlos da Costa. **Clima organizacional**. 2005. Disponível em: <<http://amigonerd.net/trabalho/26131-clima-organizacional>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHAVES, Marco Antonio. **Projetos de pesquisa: Guia Prático para Monografia**. 3 ed. Rio de Janeiro: Walk, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1998.

EBOLI, Marisa. **Educação e modernidade nas organizações**. São Paulo: Schmukler, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIUFRIDA, Elvis. **A motivação humana como arma de talentos**. 2004. Disponível em: <<http://amigonerd.net/trabalho/18596-motivacao-humana-como-arma-de>>. Acesso em: 27 abr. 2012.

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Rev. Terra e Cultura**, ano 20, n. 39, 2005, p. 91-113.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004

OLIVEIRA, Deise Katiana de. A Liderança Emocional e Sua Influência Sobre o Clima Organizacional. 2008. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=q9vl9wqfc>. Acesso em: 13 abr. 2012.

PISANDELLI, Glória Maria Veríssimo Lopes. **A teoria de Maslow**. Disponível em <<http://www.psicologia.org.br/internacional/pscl45.htm>>. Acesso em 20 jan. 2012.

Revistas Itaú – Publicação mensal para os colaboradores do Banco Itaú, de Janeiro a Agosto de 2011.

RIBEIRO, Roberto Vieira. **Motivação ou incentivo? Há uma grande diferença**. Disponível em: <http://www.40graus.com/artigosrh/colunas_ver.asp?pagina=3&idColuna=1223&idColunista=53&titulo=>>. Acesso em: 28 abr. 2012.

SANTOS, Júlio Cesar S. **Um breve estudo sobre a motivação humana**. 2005. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/um-breve-estudo-sobre-motivacao-humana-13626/artigo/>>. Acesso em: 09 fev. 2012.

SILVA, Oswaldo Gomes Junior da. **O mercado de trabalho, a empregabilidade e o gerenciamento da carreira profissional no século XXI**. 2001. Disponível em: <<http://www.fundeg.br/revista/oswaldo.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WERTHER, William; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2005.

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário

Prezado(a) entrevistado(a):

Esta pesquisa tem como finalidade colher suas impressões relativas aos vinte questionamentos abaixo, que servirão para aprofundar os conhecimentos relativos ao tema sobre motivação funcional. Sua identidade será preservada, não incorrendo em uso de qualquer ordem e nem constrangimentos, porém as informações obtidas serão utilizadas em estudo acadêmico de finalização do curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade Católica de Anápolis.

1. Qual o seu sexo?

() Masculino

() Feminino

2. Qual a sua faixa etária?

() 18 a 25 anos;

() 26 a 36 anos;

() 37 a 48 anos;

() 49 acima

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

() Menos de 1 ano

() De 1 a 2 anos

() De 2 a 3 anos

() Acima de 3 anos

4. O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é:

() Excelente

() Bom

() Regular

() Ruim

() Não sabe

5. Na empresa existem programas de treinamento e capacitação voltados para o setor em que atua?

() Sim

() Não

() Não opinar

6. A empresa oferece benefícios para os colaboradores, tais como: Plano de saúde/odontológico, cesta básica?

() Sim

() Não

() Não opinar

7. A empresa lhe transmite segurança?

() Sim

() Não

() Não opinar

8. A empresa oferece oportunidade para que você possa crescer dentro dela?
() Sim
() Não
() Não opinar
9. O que você acha em relação aos critérios utilizados para promoções internas?
() Excelente
() Bom
() Regular
() Ruim
() Não sabe
10. Você tem oportunidade de expor suas ideias?
() Sim
() Não
() Não opinar
11. O seu ambiente de trabalho é agradável?
() Sim
() Não
() Não opinar
12. O seu salário é satisfatório?
() Sim
() Não
() Não opinar
13. Você recebe gratificação pelo seu desempenho?
() Sim
() Não
() Não opinar
14. O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:
() Excelente
() Bom
() Regular
() Ruim
() Não sabe
15. Você está satisfeito com o tipo de liderança existente?
() Sim
() Não
() Não opinar
16. Para você o vem a ser motivação?
() Ter garantia de estabilidade no trabalho
() Ser reconhecido, sendo valorizado o seu trabalho e opinião
() Recompensas financeiras, com aumento de salário e promoções
() Cursos, treinamentos e capacitação para melhor desenvolver suas atividades
17. Qual o seu nível de motivação dentro da empresa?
() Motivado
() Desmotivado
() Pouco motivado
() Nem motivado, nem desmotivado

18. O que você acha que poderia ser melhorado na empresa para aumentar o nível de motivação no trabalho de todos?

- Reconhecimento de suas tarefas
- Recompensas financeiras de seu trabalho
- Garantia de estabilidade
- Distribuição de tarefas iguais

19. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se considera:

- Satisfeito
- Realizado
- Insatisfeito
- Não sabe

20. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não sabe

Agradecemos por sua participação