

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Ricardo Cunha da Silva

A EXTINÇÃO DA SUBSTITUIÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS E SUA  
INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Porto Alegre

2011

Ricardo Cunha da Silva

A EXTINÇÃO DA SUBSTITUIÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS E SUA  
INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Negócios Financeiros.

Profa. Orientadora: Silvia Generali da Costa

Tutora Orientadora: Roberta Cristina Sawitzki

Porto Alegre

2011

Ricardo Cunha da Silva

A EXTINÇÃO DA SUBSTITUIÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS E SUA  
INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Negócios Financeiros.

Aprovado em 25/11/2011

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. André Martinewski

---

Prof. Takeyoshi Imasato

“Não importa o tamanho da montanha, ela não pode tapar o sol.”

*Provérbio Chinês*

## RESUMO

O trabalho apresentado elenca teorias de diversos autores sobre o tema *motivação no trabalho*, que serviram de base para uma pesquisa implementada junto ao grupo de funcionários detentores do cargo de Assistente de Negócios da agência Estilo do Banco do Silva, localizada na cidade de Porto Alegre/RS. Buscou-se identificar a influência da extinção da substituição de cargos comissionados na motivação dos funcionários da Agência Estilo do Banco do Silva. Para tanto, primeiro descreveram-se as tarefas inerentes aos cargos de Assistente de Negócios e Gerente de Contas em unidades de negócios do Banco do Silva; em seguida, identificaram-se quais fatores motivavam e quais desmotivavam os Assistentes de Negócios a realizarem as tarefas de Gerentes de Contas quando da ausência destes, antes da extinção da substituição de cargos comissionados; após, relataram-se como se sentem os Assistentes de Negócios em relação à realização das tarefas de Gerentes de Contas quando da ausência destes, após a extinção da substituição de cargos comissionados; e, por fim, elaboraram-se sugestões de ações que possam ser implementadas para manter a equipe motivada diante do problema identificado, com base na pesquisa realizada. Existe relevância no assunto, pois o Banco do Silva passou recentemente por um processo de mudanças que afetou diretamente na remuneração de seus funcionários. Com o propósito de atingir os objetivos propostos foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa e caráter descritivo e exploratório. Como técnica de coleta de dados utilizou-se questionários e entrevistas. Através da técnica de análise de conteúdo codificou-se os textos extraídos das entrevistas e identificou-se nas respostas dadas pelos entrevistados, os fatores motivadores e desmotivadores, chegando-se ao resultado de que a extinção das substituições teve grande influência na motivação dos funcionários do Banco do Silva, podendo-se comparar uma grande quantidade de fatores desmotivadores que foram gerados com essa extinção, bem como a diminuição da quantidade de fatores motivadores após essa mudança relevante ocorrida no Banco.

Palavras-chave: Motivação, Remuneração e Gestão de Pessoas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2 - O Processo Motivacional</b>	<b>15</b>
<b>Quadro 1 - A Teoria “X” e a Teoria “Y” de McGregor</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3 - Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos</b>	<b>18</b>
<b>Figura 4 - Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg</b>	<b>19</b>
<b>Figura 5 - Modelo de expectância de caminhos-objetivos</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 2 - Descrição do perfil dos entrevistados</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 1 - Filhos dependentes econômicos</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 2 - Participação da renda do funcionário em sua renda familiar</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 3 - Categorias identificadas no estudo</b>	<b>30</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Faixa etária dos entrevistados</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 2 - Estado civil dos entrevistados</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 3 - Nível de escolaridade</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 4 - Tabela comparativa entre tempo de banco e cargo atual</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 5 - Tempo de agência</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 6 - Residência dos entrevistados</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 7 - Renda familiar total</b>	<b>28</b>

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1.	OBJETIVO GERAL	11
1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>12</b>
2.1.	PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA - TAYLORISMO	12
2.2.	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	13
2.3.	TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	13
<b>2.3.1.</b>	<b>Ciclo motivacional</b>	<b>15</b>
2.4.	A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCGREGOR	16
2.5.	A TEORIA DA NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO DE MCCLELLAND	17
2.6.	A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	17
2.7.	O MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM	19
2.8.	O MODELO DE EXPECTÂNCIA	20
2.9.	A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO E A MOTIVAÇÃO	21
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>23</b>
3.1.	TIPO DE PESQUISA	23
3.2.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	23
3.3.	PARTICIPANTES DA PESQUISA	24
3.4.	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	24
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>25</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>39</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA POPULAÇÃO ENTREVISTADA</b>	<b>41</b>
	<b>ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>43</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O acelerado crescimento da economia mundial observada nos últimos anos, juntamente com o aumento da população, faz com que a demanda de produtos e serviços ofertados pelas organizações também aumente. Com isso vem a necessidade das empresas aumentarem sua produtividade para atender os novos consumidores. O aumento da produtividade naturalmente gera um aumento de custos para as empresas, o que pode torná-las menos competitivas. O grande desafio é saber como produzir mais sem aumentar os custos.

Com o avanço da tecnologia se conseguiu reduzir muito os custos de produção, otimizando o trabalho e diminuindo a necessidade de mão de obra. Porém atualmente as organizações que competem entre si mantêm praticamente o mesmo nível em tecnologia e de funcionários qualificados.

No setor de serviços, que é foco deste estudo, mais especificamente no setor bancário, o diferencial está principalmente nas pessoas, pois existe muita similaridade entre os produtos e serviços ofertados pelos bancos e suas tecnologias. Sendo assim, o diferencial competitivo é a forma de atender os clientes. Treinamento, remuneração compatível, incentivos indiretos, etc. são questões básicas que toda grande empresa deve oferecer aos seus funcionários. Mas o que pode tornar um banco mais produtivo? A resposta pode estar na motivação das pessoas.

O setor bancário é o propulsor da economia. O Brasil teve um menor impacto na crise que afetou o mundo inteiro em 2008 graças ao sólido sistema financeiro e ao apoio dos bancos na manutenção da oferta de crédito para incentivar o crescimento da economia.

O Banco do Silva, assim como todas as grandes empresas, vem buscando sempre soluções para reduzir seus custos operacionais. Com muito investimento em tecnologia, além de tornar-se exemplo de eficiência e segurança nas transações bancárias, reduziu drasticamente o número de funcionários nas últimas décadas. Atualmente com cerca de 110 mil funcionários, o gasto com pessoal ainda é o mais relevante da organização. O Banco possui um plano de cargos e salários muito bem definido e remunerações dentro da média das demais instituições financeiras do país. Cerca de 2/3 dos funcionários do Banco são detentores de cargos

comissionados (entende-se aqui como um cargo de confiança onde se tem uma remuneração diferenciada pelo seu nível de responsabilidades e atribuições do cargo).

Uma mudança recente e relevante na gestão de pessoas do Banco do Silva ocorreu no final de 2006, onde sua diretoria decidiu mudar os sistemas de substituições de cargos comissionados. Até aquela data, sempre que um funcionário comissionado se afastava da função, seja por férias ou qualquer outro motivo, um de seus subordinados assumia sua função e sua remuneração tornava-se igual a do funcionário substituído, proporcional ao período em que ele o substituíra. Além disso, a substituição era registrada no currículo funcional e contava pontos para concorrência a cargos comissionados.

O reflexo desta mudança causou uma visível desmotivação entre os funcionários e o Banco foi alvo de protesto de diversos sindicatos. Após muita pressão, o Banco admitiu em pouquíssimos casos a substituição de superiores por seus subordinados quando de sua ausência.

Nos casos em que não há a substituição, quando do afastamento de funcionários comissionados, os subordinados acabam realizando a maioria das atividades de seus superiores e assumem responsabilidades que vão além das suas. Porém, isso é feito sem que haja aumento na sua remuneração e sem que seja registrado em seu currículo o exercício de uma função superior.

As agências do Banco são a ponta da instituição que está em contato direto com a razão de sua existência: os clientes. Este é um dos motivos que levou a este trabalho ser realizado em uma agência do Banco. Também há interesse do pesquisador no assunto, pois atualmente é Gerente de Contas na agência que será estudada e substituída, quando de sua ausência, o Gerente Geral da unidade. Portanto convive com essa realidade e busca constantemente formas de motivar e organizar a equipe para o atingimento dos objetivos do Banco.

Esta pesquisa se limitou a um estudo dentro de uma agência do Banco do Silva que buscou identificar a influência da extinção da substituição de cargos comissionados na motivação dos funcionários.

A pesquisa foi realizada na agência Estilo localizada em Porto Alegre/RS. Há uma relevância no assunto, pois esta agência Estilo possui 22 Gerentes de Contas e 14 Assistentes de Negócios, que são subordinados a esses gerentes. Sendo assim, é muito comum durante todo o ano a necessidade de Assistentes de Negócios

assumirem as carteiras de clientes e conseqüentemente as tarefas inerentes aos Gerentes de Contas.

Assim a importância do tema motivação neste contexto, fez com que surgisse a necessidade deste trabalho. Dessa forma chegou-se a seguinte questão de pesquisa: como a extinção das substituições de cargos comissionados influenciou a motivação dos funcionários da Agência Estilo do Banco do Silva?

### 1.1. OBJETIVO GERAL

Identificar a influência da extinção da substituição de cargos comissionados na motivação dos funcionários da Agência Estilo do Banco do Silva.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever as tarefas inerentes aos cargos de Assistente de Negócios e Gerente de Contas em unidades de negócios do Banco do Silva.
- Identificar quais fatores motivavam e quais desmotivavam os Assistentes de Negócios a realizarem as tarefas de Gerentes de Contas quando da ausência destes, antes da extinção da substituição de cargos comissionados;
- Relatar como se sentem os Assistentes de Negócios em relação a realização das tarefas de Gerentes de Contas quando da ausência destes, após a extinção da substituição de cargos comissionados;
- Elaborar sugestões de ações que possam ser implementadas para manter a equipe motivada diante do problema identificado, com base na pesquisa realizada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Existem pensamentos contraditórios quanto à motivação. Há quem acredite que motivação é algo intrínseco à pessoa e que não pode ser estimulada por agentes externos e também há quem afirme que é possível motivar as pessoas com algo que desperte o seu interesse (BERGAMINI; CODA, 1997).

Segundo Archer (1978, apud BERGAMINI; CODA, 1997) uma pessoa não pode motivar outra. O que pode ser feito é satisfazer ou contra-satisfazer às necessidades das pessoas, pois a motivação nasce das necessidades humanas e não do que satisfaz essas necessidades.

“Ninguém pode criar uma necessidade de realização, uma necessidade de preservação etc. dentro de outra pessoa, da mesma forma pela qual não pode criar a fome, a sede ou o impulso sexual. Tudo o que pode ser feito é satisfazer ou contra-satisfazer a tais necessidades” (ARCHER, 1978 apud BERGAMINI; CODA, 1997, p. 26).

Nesse sentido, este capítulo pretende apresentar algumas teorias sobre motivação desenvolvidas por diversos autores para dar base ao projeto de pesquisa científica.

### 2.1. PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA - TAYLORISMO

A Escola Clássica procurou formas de aumentar a eficiência nas empresas. A Administração Científica com o americano Frederick Winslow Taylor, em um trabalho realizado com operários no chão de fábrica, foi uma teoria bastante utilizada no início do século XX. Sua preocupação foi com a racionalização do trabalho com foco nas tarefas. Para ele, o trabalhador não podia desperdiçar seu tempo e deveria produzir mais com seu trabalho sendo controlado pela gerência. Para aumentar a produção o objetivo era que os operários executassem suas tarefas de forma mais simples e rápida dentro de um tempo médio esperado, assim as atividades eram feitas em um tempo menor e com qualidade.

No que tange a motivação o Taylorismo defende que é através dos incentivos financeiros que se pode aumentar a produção. Aos trabalhadores eram dadas

remunerações variáveis em função de sua produção, assim como eram feitas punições que diminuía os salários como forma disciplinar (OLIVEIRA, 2003).

A Administração Científica mostrou que o incentivo financeiro era motivador, tornando os empregados mais produtivos. Porém verificou-se a desumanização do trabalho, tratando as pessoas como máquinas.

## 2.2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Contrariando a teoria clássica, a Teoria das Relações Humanas com George Elton Mayo buscou a valorização das pessoas no trabalho, com enfoque na satisfação, atitudes e relações interpessoais, visto que tinham uma relação direta com os resultados. Entre os anos de 1927 e 1932, Mayo e seus colaboradores realizaram uma experiência em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro *Hawthorne*. Esta experiência foi chamada de “Experiência de Hawthorne” e teve como objetivo identificar uma relação entre a luminosidade no ambiente de trabalho e a eficiência dos operários, medida pela produção na fábrica.

Os estudos concluíram que a interação social dos trabalhadores influenciou na sua produção. Os trabalhos em grupo eram mais produtivos do que as mesmas pessoas trabalhando de forma isolada. Foi levantada a importância da valorização das pessoas no trabalho e a organização passou a ser vista como “um conjunto de grupos sociais informais” (ANTONELLO; PUJOL; SILVA, 2007).

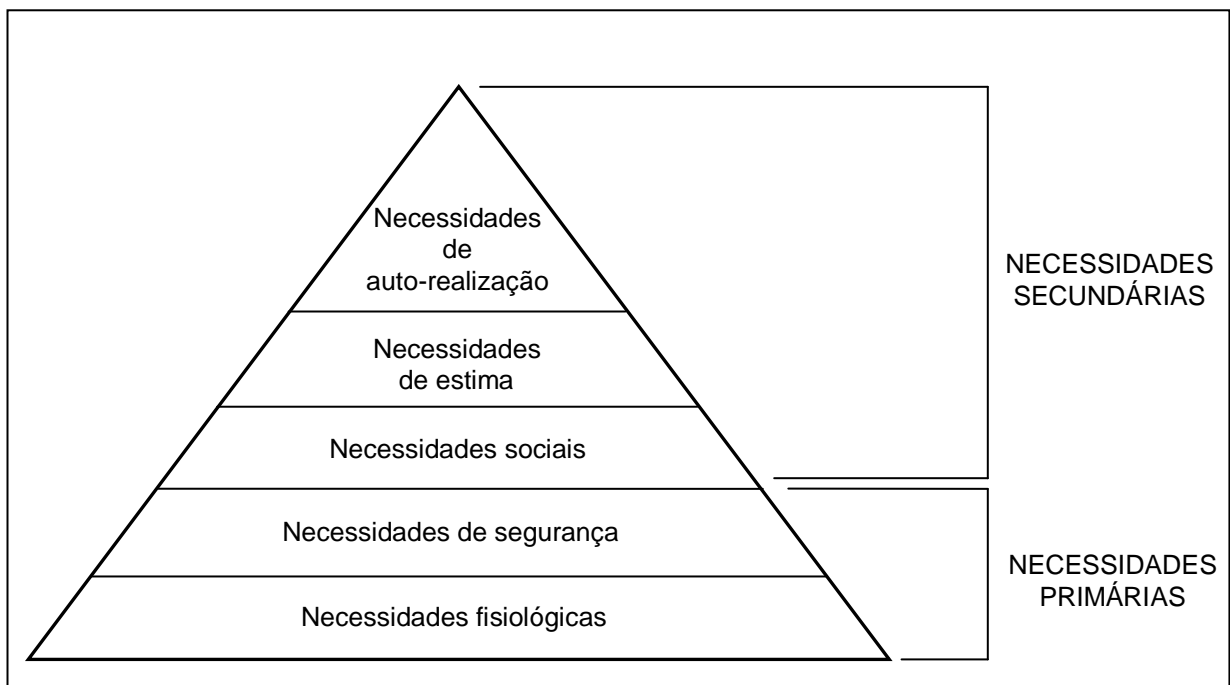
## 2.3. TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow foi um psicólogo americano que passou a se interessar pela motivação humana. Iniciou a produção de diversos artigos sobre este tema que culminaram com a sua mais conhecida obra: a Teoria a respeito da Hierarquia das Necessidades Humanas (SERRANO, 2006). A teoria das necessidades de Maslow (1943, apud CHIAVENATO, 1989) é uma das mais importantes teorias de motivação. Serrano (2000) cita:

Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

Segundo Maslow (1943, apud CHIAVENATO, 1989) as necessidades humanas se organizam hierarquicamente onde pode-se representar por uma pirâmide em que as necessidades mais básicas ficam na sua base e as menos importantes estão no seu topo. Elas subdividem-se em necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de afeto, necessidades de status e estima e necessidades de auto realização.

Na figura abaixo podemos identificar essas necessidades:



**Figura 1 - A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.**

Fonte: CHIAVENATO (1989, p. 103).

Conforme CHIAVENATO (1989) são consideradas necessidades primárias as fisiológicas e de segurança, enquanto as sociais (amor/relacionamento), estima e realização pessoal (auto-realização) são consideradas necessidades secundárias.

“A maior parte das pessoas nas sociedades com elevado padrão de vida tem suas necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) regularmente satisfeitas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional. Neste caso, passam a predominar as necessidades secundárias (sociais, de estima e de auto-realização)” (CHIAVENATO, 1989, p. 103).

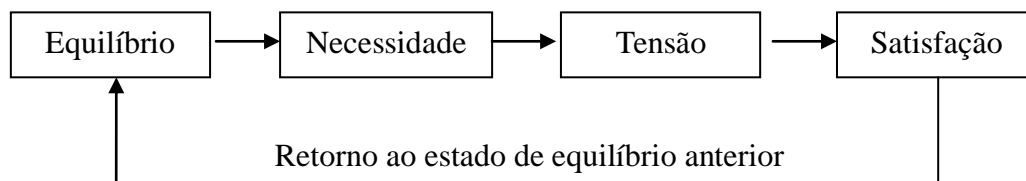
### 2.3.1. Ciclo motivacional

Segundo CHIAVENATO (2002), a motivação é cíclica e repetitiva. O estado de equilíbrio das pessoas é dinâmico e se altera quando surge uma necessidade, voltando ao seu estado normal quando a necessidade é satisfeita.

Sobre o período dos ciclos motivacionais, CHIAVENATO (2002, p. 176), considera:

Algumas necessidades humanas exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas de alimentação, sono, repouso etc. Outras necessidades exigem um ciclo mais longo no tempo, enquanto as necessidades humanas mais sofisticadas, como a de auto-realização, exigem um processo que envolva quase toda uma vida humana.

O ciclo motivacional inicia no rompimento do equilíbrio do indivíduo, onde surge uma necessidade. Após, há uma tensão que dura até a satisfação da necessidade, onde satisfeita faz com que o equilíbrio retorne. A figura abaixo retrata este ciclo motivacional satisfeito:



**Figura 2 – O processo Motivacional.**

Fonte: CHIAVENATO (2002, p. 176).

Muitas vezes o ciclo motivacional não se completa, quando há uma frustração de uma necessidade, gerando um estado de tensão no organismo do indivíduo. Pode haver também uma compensação da necessidade, quando a necessidade não satisfeita é compensada por outra coisa que alivie a tensão ou reduza a insatisfação. No momento em que a necessidade for satisfeita, irá ocorrer uma descarga de tensão e o estado de equilíbrio irá retornar, fechando assim o ciclo motivacional (CHIAVENATO, 2002).

## 2.4. A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCGREGOR

Douglas McGregor propôs uma teoria sobre motivação inspirada na de Maslow e assim como tal acreditava que homem possuía necessidades hierarquizadas e logo que uma era satisfeita surgia outra em seu lugar. McGregor (1971, apud CHIAVENATO, 1989) procurou descobrir como o fenômeno motivacional se passava dentro das empresas. Acreditava que cada indivíduo seria capaz de se auto-desenvolver no trabalho sem que houvesse uma coação externa (BERGAMINI, 1982).

Criticando o ponto de vista convencional das tarefas administrativas, McGregor propôs a Teoria “X” e a Teoria “Y”, caracterizadas conforme o quadro abaixo:

TEORIA “X”	TEORIA “Y”
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O homem comum é por natureza indolente – trabalha o menos possível.</li> <li>• É desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido.</li> <li>• É essencialmente autocêntrico – indiferente às necessidade organizacionais.</li> <li>• É naturalmente avesso a mudanças.</li> <li>• É crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e do demagogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural quanto a diversão e o repouso; a pessoa comum não tem aversão ao trabalho, pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis.</li> <li>• O pessoal não é por natureza passivo ou resistente às necessidades organizacionais. Tornou-se assim como resultado de experiências feitas em organizações.</li> <li>• A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal.</li> <li>• A tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o pessoal possa atingir seus próprios objetivos e melhor conduzir seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais.</li> </ul>

**Quadro 1 – A Teoria “X” e a Teoria “Y” de McGregor.**

Fonte: BERGAMINI (1982, p. 119-120).

A Teoria “X” caracteriza o trabalhador como alguém que não gosta do trabalho e precisa sempre ser cobrado ou instigado a realizar suas atividades, não estando preocupado com os objetivos da empresa.

Segundo a Teoria “Y”, o trabalhador gosta do que faz e se preocupa com os



resultados da empresa. Neste caso a organização deve apenas direcionar os esforços e dar condições aos trabalhadores de associarem seus objetivos individuais com os da empresa.

## 2.5. A TEORIA DA NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO DE MCCLELLAND

Segundo essa teoria, McClelland (1961, apud LOBOS, 1975) procurou fundamentar o surgimento da motivação em uma situação que o indivíduo realize algo que resulte em uma satisfação de determinada necessidade. Complementando essa teoria, Atkinson (1964, apud LOBOS, 1975) identifica o medo do fracasso como motivador para evitar experiências desagradáveis ou dolorosas.

Dessa teoria pode-se afirmar que há a possibilidade de uma pessoa motivada realizar tarefas de dificuldade intermediária com melhor desempenho do que atividades que tenham uma perspectiva de fracasso. Assim irá buscar apenas as tarefas que sejam mais prováveis de se realizar, evitando as mais difíceis (LOBOS, 1975).

O indivíduo que possua alto senso de realização irá preferir assumir riscos moderados, tornando mais fácil chegar-se no resultado final, completando a tarefa de modo satisfatório. Esse indivíduo também irá preferir atividades que dêem *feedback* imediato, podendo identificar o seu desempenho e progresso durante a realização das atividades (LOPES, 1980)

## 2.6. A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg em sua teoria chamada *teoria dos dois fatores* abordava o tema de satisfação no trabalho sob o aspecto de dois fatores: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos.

Os fatores higiênicos se relacionam às necessidades básicas dos indivíduos no ambiente de trabalho. Sendo que “o fato de alguns fatores estarem satisfeitos, isso não significa que tenhamos motivação, porém, o seu não atendimento nos leva

a desmotivação” (OLIVEIRA, 2009, p. 1).

Os fatores motivacionais, segundo Herzberg (1959, apud CHIAVENATO 1989), estão vinculados a algo que possa influenciar a satisfação no trabalho. Para ele, estão relacionados a “realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si” (CHIAVENATO, 1989, p. 105). Segundo essa teoria, os fatores são independentes e influenciam de forma diferente no trabalho humano.

Segundo CHIAVENATO (2002, p. 182), “[...] o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não-insatisfação”.

A figura abaixo resume os fatores motivacionais e higiênicos:

<b>Fatores motivacionais (satisfacientes)</b>	<b>Fatores higiênicos (insatisfacientes)</b>
<p align="center"><b>Conteúdo do cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)</p>	<p align="center"><b>Contexto do cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação à empresa)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O trabalho em si mesmo.</li> <li>2. Realização pessoal.</li> <li>3. Reconhecimento do trabalho.</li> <li>4. Progresso Profissional.</li> <li>5. Responsabilidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As condições de trabalho.</li> <li>2. Salários e prêmios de produção.</li> <li>3. Benefícios e serviços sociais.</li> <li>4. Cultura organizacional.</li> <li>5. Relações com o gerente.</li> </ol>

**Figura 3 – Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.**

Fonte: CHIAVENATO (2002, p. 182).

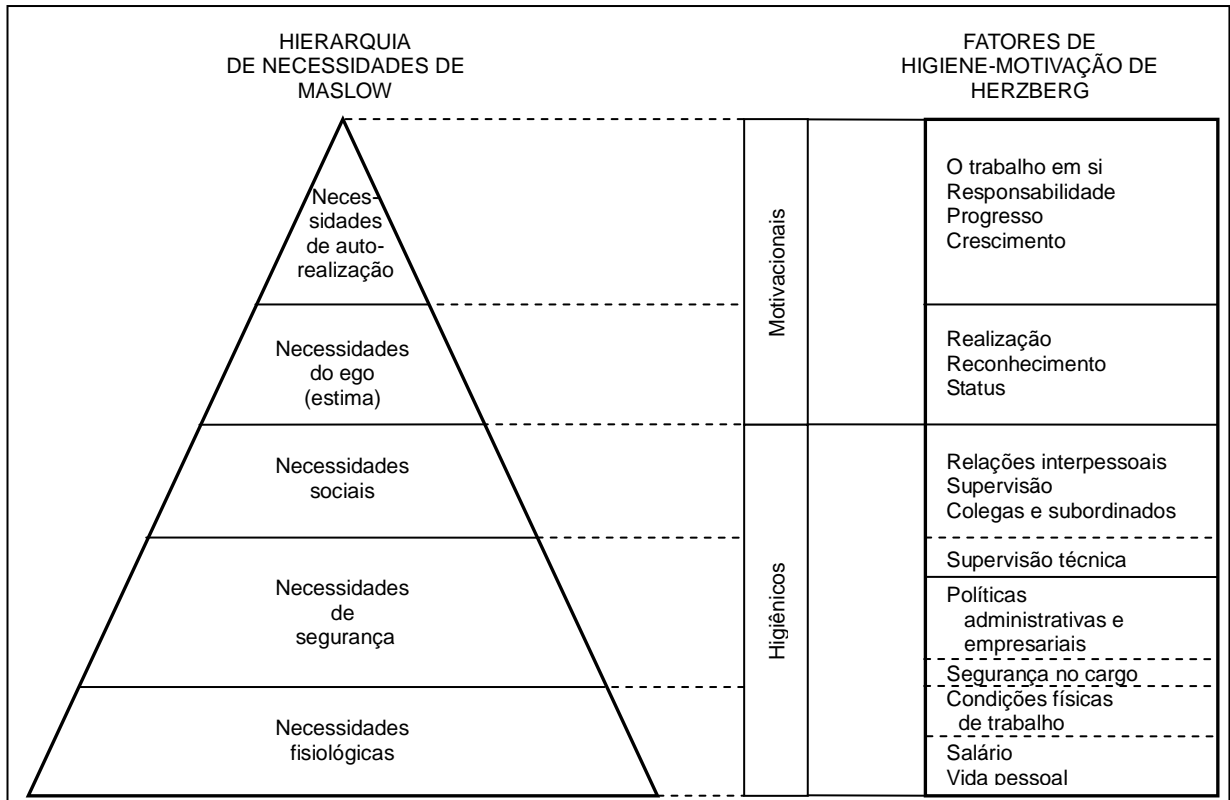
Os fatores motivacionais podem ser incentivados através da promoção e das oportunidades relacionadas ao cargo do funcionário (CHIAVENATO, 1989).

Existe uma coincidência entre as teorias de Herzberg (1959, apud CHIAVENATO 1989) e Maslow (1943, apud CHIAVENATO, 1989) onde nas pessoas com padrão de vida mais elevado, o efeito motivacional nos níveis mais baixos de necessidades humanas terá um pequeno efeito (CHIAVENATO, 1989). A figura 4 apresenta uma comparação entre os dois modelos.

Segundo Maslow (1943, apud CHIAVENATO, 1989) qualquer necessidade pode ser motivadora, se for relativamente insatisfeita, enquanto Herzberg (1959, apud CHIAVENATO, 1989) afirma que apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivadoras (CHIAVENATO, 1989).

Nesta pesquisa buscou-se entender na percepção dos pesquisados, se há uma ligação entre a motivação para o bom desempenho de suas atividades e a

perspectiva de crescimento na carreira profissional através de promoções e oportunidades.



**Figura 4 – Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.**

Fonte: CHIAVENATO (1989, p. 109).

## 2.7. O MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM

Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria de motivação em que ele entende que existem três forças básicas dentro do indivíduo, atuando de forma a agirem e afetarem o seu nível de produtividade: os objetivos individuais (expectativas), a relação produtividade e alcance desses objetivos (recompensas) e a capacidade da pessoa influenciar seu próprio nível de produtividade, ou a relação observada entre as expectativas e recompensas (CHIAVENATO, 1989).

Segundo Vroom (1964, apud CHIAVENATO, 1989), os objetivos pessoais ou individuais incluem, entre outros, dinheiro, estabilidade no cargo, reconhecimento e aceitação social. Quanto às recompensas, o indivíduo poderá ter uma forte motivação se obtiver um salário maior em troca de uma produção maior.

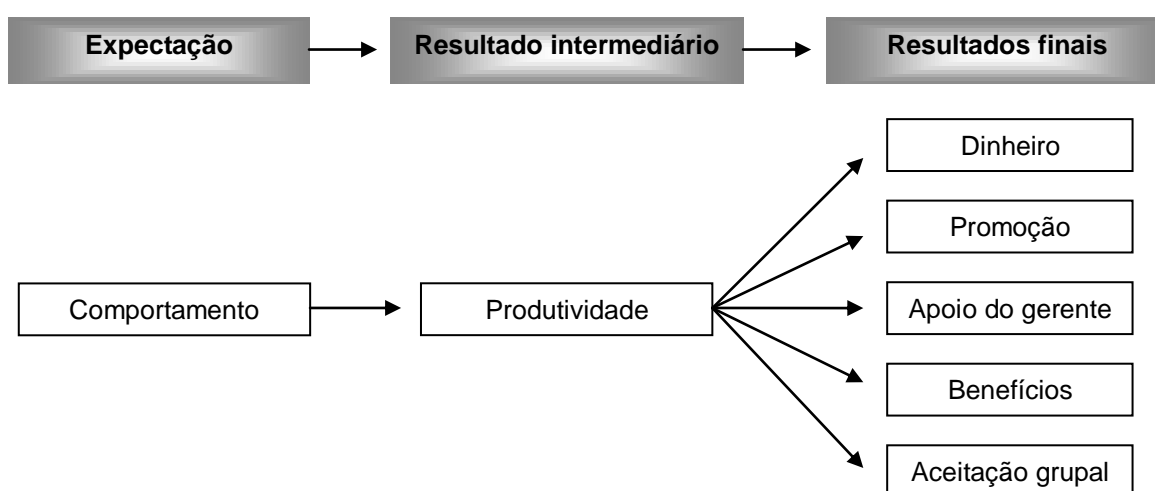
Em relação à percepção da capacidade do indivíduo de influenciar sua produtividade, pode haver desmotivação em relação ao trabalho no momento em que o trabalhador observa que um grande esforço despendido gera pouco efeito sobre o resultado. Sendo assim, deverá não se esforçar muito (CHIAVENATO, 1989).

## 2.8. O MODELO DE EXPECTÂNCIA

O modelo de expectância entende que a motivação está relacionada com as decisões e opções de comportamentos das pessoas e o resultado final obtido em função das escolhas. Na visão de Chiavenato (2002, p.178), “o indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes do comportamento escolhido”.

Sendo assim, os benefícios e outros objetivos serão motivadores para a decisão sobre o comportamento a ser tomado, assim como também pode se verificar decisões de comportamentos que evitarão um determinado resultado final. Isso dependerá da preferência de cada indivíduo (CHIAVENATO, 2002).

A motivação direcionará o comportamento a ser tomado durante os objetivos intermediários até os objetivos finais. A figura abaixo apresenta o modelo de expectância:



**Figura 5 – Modelo de expectância de caminhos-objetivos.**  
Fonte: CHIAVENATO (2002, p. 179).

Lobos (1975) define que a motivação depende da valência, da instrumentalidade e da expectativa. Os resultados finais a serem buscados ou evitados adquirem valências, sendo que “uma *valência positiva* indica um desejo de alcançar um determinado *resultado final*, enquanto uma *valência negativa* implica um desejo de fugir de determinado resultado final” (CHIAVENATO, 2002, p. 179).

A instrumentalidade é a correlação entre o resultado intermediário e o resultado final, apresentando valores entre -1 e +1 de valência. Quanto mais relacionado estiverem os resultados intermediários aos resultados finais, mais próxima de +1 estará essa valência (CHIAVENATO, 2002).

Expectância é a percepção do indivíduo da relação existente entre seu comportamento ou suas ações e as variações no seu nível de desempenho. Os valores da expectativa variam de 0 a +1, sendo mais elevada quando maior for a certeza da influência das ações nos resultados. Exemplo: caso a pessoa perceba que procurando resultados intermediários não terá nenhum proveito, a expectativa será igual a zero e obviamente rejeitará essa busca pelo resultado intermediário (CHIAVENATO, 2002).

Este modelo é bastante útil em uma organização que tenha definidos de forma bem objetiva os critérios para a ascensão profissional. Assim, as pessoas podem identificar mais facilmente a relação dos resultados intermediários com os resultados finais. A empresa deve tirar muito proveito disso, pois terá funcionários motivados na busca de seus objetivos individuais, trazendo os resultados intermediários de seu interesse.

## 2.9. A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO E A MOTIVAÇÃO

No processo de administração das recompensas, as empresas desenvolvem formas de recompensar adequadamente seu pessoal. Os salários somados aos benefícios e os serviços sociais resultam no que se chama de remuneração (CHIAVENATO, 2002).

A remuneração tem um papel fundamental no processo motivacional dentro das organizações, pois é a principal forma de recompensar os desempenhos passados e incentivar desempenhos futuros. É por meio da remuneração que

poderá ser proporcionado aos indivíduos o atingimento de seus objetivos individuais e a satisfação de muitas de suas necessidades.

A tendência é que as pessoas procurem desempenhar suas atividades de forma que obtenham maiores recompensas e as recompensas por sua vez atuam no sentido de fazer melhorar o desempenho das pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Os estudos sobre a recompensa dos trabalhadores vem ao encontro das demais teorias sobre motivação humana, pois a remuneração faz parte do resultado buscado ou o meio pelo qual as necessidades devem ser satisfeitas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, que deu base à realização do diagnóstico do problema apresentado.

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

Neste trabalho foi utilizada o tipo de pesquisa aplicada, onde se pode entender a natureza e a fonte dos problemas identificados e onde pode-se buscar possíveis soluções através do conhecimento (ROESCH, 2009).

Foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa e caráter descritivo e exploratório para obter informações do grupo de funcionários do Banco do Silva a fim de identificar o problema na percepção destes.

#### **3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Foram aplicados questionários e entrevistas individuais com o propósito de levantar dados que possam servir de base para a identificação do problema na população analisada, identificando na percepção dos funcionários da agência em estudo, a influência que a extinção das substituições provocaram (ou não) no seu nível de motivação.

Foram levantadas as características da população-alvo como idade, gênero, tempo na empresa, tempo na função, escolaridade, nível de renda familiar, estado civil e quantidade de dependentes econômicos. Essas informações foram importantes para analisar o perfil do público envolvido. O roteiro de entrevista contou com questões abertas que levantaram informações sobre a motivação ou não dos funcionários quando do exercício da função de seus superiores hierárquicos em caráter de substituição, realizando comparações entre o antes e o depois da

extinção das substituições de cargos comissionados no Banco.

### 3.3. PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com os funcionários detentores do cargo de Assistente de Negócios na agência Estilo do Banco do Silva. No total, foram investigados 12 funcionários.

### 3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Foi utilizado o método conhecido como Análise de Conteúdo, onde se classificou palavras, frases e parágrafos em categorias de conteúdos, buscando a comparação das informações obtidas com as teorias estudadas (ROESCH, 2009).

A Análise de Conteúdo consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 1977 apud CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 679). Estas técnicas auxiliam a desvendar os significados contidos nos textos estudados, de uma forma objetiva (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

“Na Análise de Conteúdo o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 682). Na prática, a Análise de Conteúdo serve para realizar uma ligação entre os textos, neste caso as respostas dos entrevistados, e expressões que representem o significado do que foi respondido.

Utilizando essa técnica de categorização das unidades de texto, buscou-se relacionar o conteúdo das respostas dos entrevistados (dadas às perguntas abertas), com expressões, de forma a codificar os textos. Assim, foi necessária a utilização desta técnica, pois pôde-se objetivar o conteúdo das respostas, tornando possível chegar a um resultado objetivo da pesquisa realizada, pois perguntas abertas não são tão fáceis de se codificar como perguntas fechadas (ROESCH, 2009).



#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada contou com a participação de 12 funcionários detentores do cargo de Assistente de Negócios do total de 14 existentes na agência Estilo do Banco do Silva. No período das entrevistas, dois funcionários estavam em férias e não foram localizados.

Foi utilizado um questionário seguido de um roteiro de entrevistas. O questionário foi elaborado para se identificar o perfil dos entrevistados. Contou com 12 campos para respostas objetivas: 1) Sexo; 2) Idade; 3) Estado Civil; 4) Possui filhos? Quantos?; 5) Escolaridade; 6) Tempo de Banco; 7) Qual o seu cargo atual?; 8) Há quanto tempo está no cargo atual?; 9) Há quanto tempo é funcionário da agência de lotação atual?; 10) Você reside sozinho, com os pais, com cônjuge ou companheiro (a) ou outros?; 11) Qual é o total da renda familiar?; 12) Quanto sua renda representa do total da renda familiar?.

Como resultado da aplicação do questionário, será apresentado o perfil dos entrevistados, com um quadro, gráficos e tabelas, tendo como base as respostas dos entrevistados.

O quadro abaixo descreve o perfil dos entrevistados nos itens sexo, idade, formação, tempo na empresa e tempo no cargo.

Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Formação	Tempo na empresa (anos)	Tempo no cargo (anos)
A	Masculino	24	Superior completo	Entre 4 e 7	Entre 1 e 3
B	Feminino	27	Superior completo	Entre 4 e 7	Entre 1 e 3
C	Feminino	28	Mestrado completo	Entre 1 e 3	Menos de 1
D	Feminino	29	Superior incompleto	Entre 4 e 7	Entre 1 e 3
E	Masculino	29	Pós graduação incompleta	Entre 4 e 7	Menos de 1
F	Masculino	29	Superior incompleto	Entre 4 e 7	Entre 4 e 7
G	Feminino	33	Superior completo	Mais do que 10	Entre 4 e 7
H	Feminino	33	Pós graduação completa	Entre 4 e 7	Entre 1 e 3
I	Masculino	34	Superior incompleto	Entre 4 e 7	Entre 1 e 3
J	Masculino	37	Superior completo	Entre 7 e 10	Entre 4 e 7
K	Feminino	38	Pós graduação completa	Entre 4 e 7	Entre 1 e 3
L	Feminino	46	Superior completo	Mais do que 10	Entre 7 e 10

**Quadro 2 – Descrição do perfil dos entrevistados**

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

A tabela 1 separa o grupo entrevistado por faixa etária, onde se identifica uma maior concentração de pessoas entre 26 e 30 anos de idade.

**Tabela 1 – Faixa etária dos entrevistados**

IDADE	VALOR ABSOLUTO
ATÉ 25 ANOS	1
DE 26 A 30 ANOS	5
DE 31 A 35 ANOS	3
DE 36 A 40 ANOS	2
ACIMA DE 40 ANOS	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

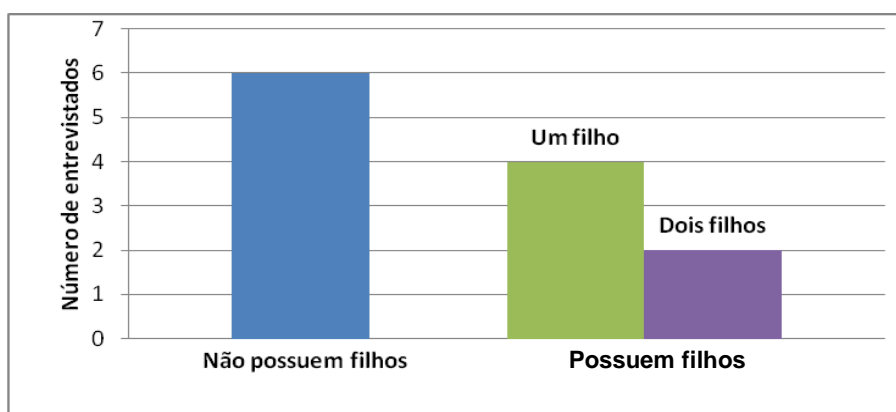
A tabela 2 relaciona os entrevistados pelo seu estado civil. Observa-se que a maioria são casados ou vivem em união estável.

**Tabela 2 – Estado civil dos entrevistados**

ESTADO CIVIL	VALOR ABSOLUTO
SOLTEIRO (A)	4
CASADO(A)/UNIÃO ESTÁVEL	6
SEPARADO(A)/DIVORCIADO(A)	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

O gráfico 1 apresenta a existência ou não e a quantidade de filhos que os entrevistados possuem. Foram considerados os filhos menores de idade, dependentes econômicos.



**Gráfico 1 – Filhos dependentes econômicos**

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

No quesito escolaridade, identifica-se um nível elevado de instrução, pois a grande maioria dos entrevistados possuem curso superior completo e alguns com pós-graduação, mestrado ou doutorado. Nenhum entrevistado possui apenas o ensino médio. A tabela 3 relaciona os funcionários pelo seu nível de escolaridade.

**Tabela 3 – Nível de escolaridade**

ESCOLARIDADE	VALOR ABSOLUTO
ENSINO MÉDIO	0
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	3
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	5
PÓS GRADUAÇÃO/MESTRADO/DOCTORADO INCOMPLETO	1
PÓS GRADUAÇÃO/MESTRADO/DOCTORADO COMPLETO	3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

Em relação ao tempo em que trabalham no Banco do Silva, os entrevistados em sua maioria possuem entre 4 e 7 anos de empresa. Verifica-se também que a maior parte dos funcionários está no cargo atual de Assistente de Negócios em um período compreendido entre 1 e 3 anos. A tabela 4 apresenta a relação de funcionários por tempo de empresa comparativamente ao tempo no cargo de Assistente de Negócios, onde observa-se que o grupo é bastante homogêneo no que se refere ao cargo atual em relação ao tempo de empresa.

**Tabela 4 – Tabela comparativa entre tempo de banco e cargo atual**

PERÍODO	TEMPO DE BANCO	TEMPO NO CARGO ATUAL
MENOS DE 1 ANO	0	2
ENTRE 1 E 3 ANOS	1	6
ENTRE 4 E 7 ANOS	8	3
ENTRE 7 E 10 ANOS	1	1
MAIS DO QUE 10 ANOS	2	0
<b>TOTAIS</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

Na tabela 5 relaciona-se os funcionários por período de tempo em que trabalham na agência bancária atual.

**Tabela 5 – Tempo de agência**

TEMPO DE AGÊNCIA	VALOR ABSOLUTO
MENOS DE 1 ANO	1
ENTRE 1 E 2 ANOS	8
ENTRE 3 E 4 ANOS	1
MAIS DO QUE 4 ANOS	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

A tabela 6 apresenta as informações sobre a residência dos entrevistados onde observa-se que a maioria dos funcionários reside com seu respectivo cônjuge ou companheiro(a).

**Tabela 6 – Residência dos entrevistados**

RESIDÊNCIA	VALOR ABSOLUTO
SOZINHO(A)	3
COM OS PAIS	1
COM CÔNJUGE/COMPANHEIRO (A)	7
COM IRMÃOS	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

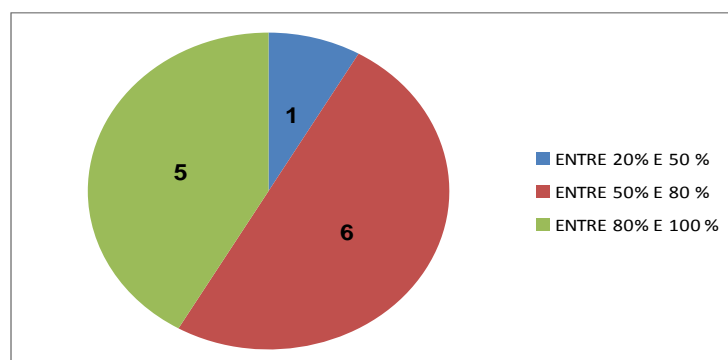
A tabela 7 relaciona os funcionários por sua renda familiar em salários mínimos. O salário mínimo vigente, conforme a Lei nº 12.382 de 25 de fevereiro de 2011 corresponde ao valor de R\$ 545,00. Considerando que o rendimento médio mensal real no ano de 2009, conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em nível de País foi de R\$ 2.085,00, representando 3,83 salários mínimos, a renda familiar do grupo ficou acima da média nacional. Com estes dados pode-se observar que os indivíduos possuem um bom padrão de vida, tendo as necessidades essenciais atendidas.

**Tabela 7 – Renda familiar total**

RENDA FAMILIAR TOTAL	VALOR ABSOLUTO
MENOS QUE 4 SALÁRIOS MÍNIMOS	0
ENTRE 4 E 6 SALÁRIOS MÍNIMOS	8
ENTRE 7 E 10 SALÁRIOS MÍNIMOS	4
MAIS DO QUE 10 SALÁRIOS MÍNIMOS	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

O gráfico 2 apresenta a participação da renda dos entrevistados na renda total da família.



**Gráfico 2 – Participação da renda do funcionário em sua renda familiar**

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

O roteiro de entrevistas foi constituído de 13 perguntas abertas: 1) Que atividades você realiza atualmente no cargo que ocupa?; 2) O que te motiva no trabalho?; 3) O que te desmotiva no trabalho?; 4) O que você acha sobre a extinção de substituições para os cargos de Gerente de Contas?; 5) Você já substituiu algum superior hierárquico no Banco? Se sim, que atividades eram desenvolvidas quando você substitua algum superior?; 6) Comente como era a substituição, como dificuldades, facilidades, frequência que você substitua, o seu cargo na época e o cargo que você substitua; 7) O que mais motivava você a realizar as tarefas de seu superior, quando o substitua?; 8) O que menos motivava você a realizar as tarefas de seu superior, quando o substitua?; 9) Seu comportamento no trabalho mudou após a extinção das substituições?; 10) Atualmente você é demandado(a) a realizar tarefas de algum superior hierárquico quando da ausência dele(a)?; 11) Segundo o seu entendimento, isso seria equivalente a uma substituição?; 12) Existe alguma motivação/desmotivação para realizar as tarefas de seu superior? O que nessa demanda te motiva e o que te desmotiva? Por quê?; 13) Você acha que a extinção das substituições no Banco teve algum impacto no processo de comissionamento dos Assistentes a Gerentes de Contas?

Na análise qualitativa dos dados obtidos por meio das entrevistas buscou-se identificar os pontos semelhantes nas respostas dadas pelos entrevistados. Cada resposta foi reduzida para uma ideia central, criando uma categoria de resposta conforme apresentado no quadro 3.

<b>Questões</b>	<b>Categorias Identificadas</b>
<p><b>1. Das atividades que realiza no cargo que ocupa:</b>            Atividades operacionais.            Atendimento aos clientes.            Oferta de produtos e serviços.            Apoio aos Gerentes de Contas.</p>	<p><i>Operacional</i>  <i>Atendimento</i>  <i>Vendas</i>  <i>Suporte</i></p>
<p><b>2. Do que motiva no trabalho:</b>            Concluir as tarefas demandadas com qualidade e tempestividade.            Possibilidade de crescimento profissional.            Reconhecimento pela realização das tarefas.            Atingir um resultado esperado.</p>	<p><i>Excelência no trabalho</i>  <i>Carreira</i>  <i>Reconhecimento do trabalho</i>  <i>Realização</i></p>
<p><b>3. Do que desmotiva no trabalho:</b>            Não reconhecimento do trabalho bem feito.            Não concluir as atividades demandadas no tempo esperado.            Cobrança excessiva por resultados imediatos.            Muitas tarefas demandadas ao mesmo tempo por diversos gerentes.</p>	<p><i>Não reconhecimento</i>  <i>Ineficiência</i>  <i>Metas</i>  <i>Excesso de trabalho</i></p>
<p><b>4. Da percepção da extinção das substituições para os cargos de Gerente de Contas:</b>            Foi uma mudança que desvalorizou o trabalho dos funcionários, tornando-os incapazes de assumir maiores responsabilidades.            Tirou a possibilidade de uma referência para uma futura concorrência ao cargo de Gerente de Contas.            Impossibilitou o exercício de uma função com maior responsabilidade para uma formação profissional.            Foi uma mudança desmotivadora, pois continua a necessidade de substituir o superior sem o ganho financeiro que existia.</p>	<p><i>Desvalorização</i>  <i>Referência,</i>  <i>Crescimento profissional</i>  <i>Formação</i>  <i>Desmotivação,</i>  <i>incentivo financeiro</i></p>
<p><b>5. Das atividades desenvolvidas quando substituía algum superior:</b>            Atividades de nível gerencial que exigiam maiores responsabilidades.            Atividades que davam maior autonomia para a tomada de decisão.</p>	<p><i>Responsabilidade</i>  <i>Poder</i></p>
<p><b>6. De como era a substituição:</b>            Existia uma certa rejeição por parte dos subordinados para aceitar que um colega do mesmo cargo estivesse temporariamente exercendo a função de líder da equipe.            As substituições eram utilizadas para se possibilitar o aumento da jornada de trabalho, pois os cargos comissionados prevêem mais horas de trabalho por dia. Não havia alteração na atividade desenvolvida, mas havia uma maior recompensa financeira.            Servia como um aprendizado para uma melhor preparação para o exercício futuro de um cargo de nível gerencial.</p>	<p><i>Não aceitação,</i>  <i>Relacionamento interpessoal</i>    <i>Jornada de trabalho,</i>  <i>Incentivo financeiro</i>    <i>Aprendizado</i></p>
<p><b>7. Do que mais motivava a realizar as tarefas do superior:</b>            O aumento da remuneração era motivador e resultava em uma maior produtividade.            Existia uma maior visibilidade por parte da alta gerência e conseqüentemente um maior reconhecimento pelo trabalho realizado.            O aumento no nível de responsabilidade que era exigido.            As atividades gerenciais eram mais prazerosas, tornando o trabalho mais agradável.</p>	<p><i>Incentivo financeiro,</i>  <i>produtividade</i>    <i>Visibilidade,</i>  <i>reconhecimento</i>    <i>Maior responsabilidade</i>    <i>O trabalho em si</i></p>

*Continua*

<b>Questões</b>	<b>Categorias Identificadas</b>
<b>8. Do que menos motivava a realizar as tarefas do superior:</b>	
O aumento do volume de trabalho com o acúmulo de funções, pois o substituto realizava as suas atividades operacionais e somava às atividades do substituído.	<i>Excesso de trabalho</i>
A dificuldade de aceitação dos colegas que ocupavam o mesmo cargo a estarem temporariamente subordinados ao substituto quando do exercício da função do gerente da equipe.	<i>Aceitação, Relacionamento interpessoal</i>
<b>9. Da mudança ou não do comportamento após a extinção das substituições:</b>	
Passou a se preocupar com sua qualificação profissional, realizando mais cursos internos e externos, pois a substituição deixou de ser um fator a ser considerado em uma concorrência a um cargo de Gerente de Contas.	<i>Qualificação profissional</i>
<b>10. Da motivação e desmotivação para realizar tarefas do superior:</b>	
É desmotivador pelo fato de não haver incentivo financeiro para realizar atividades de maior responsabilidade.	<i>Incentivo financeiro</i>
É desmotivador, pois não há nenhum registro que conste no currículo do funcionário a realização dessas tarefas de superiores, não servindo isso como diferencial para uma nomeação a um cargo de nível gerencial.	<i>Crescimento profissional</i>
As atividades gerenciais eram mais prazerosas, tornando o trabalho mais agradável.	<i>O trabalho em si</i>
<b>11. Do impacto que a extinção das substituições teve ou não no comissionamento dos Assistentes de Negócios a Gerente de Contas:</b>	
Teve impacto negativo, pois deixou de existir registros das substituições que geravam pontos no currículo funcional e isto era um diferencial para uma nomeação a um cargo de nível gerencial.	<i>Não contribuição para o Crescimento profissional</i>

**Quadro 3 – Categorias identificadas no estudo**

Fonte: questionário de pesquisa elaborado pelo autor

Seguindo em direção aos objetivos desta pesquisa, perguntou-se aos entrevistados que atividades eles realizavam atualmente no cargo de Assistente de Negócios. Resumidamente as funções estão estritamente relacionadas ao processo operacional, prestando suporte aos Gerentes de Contas, mas com foco nos negócios. Todos os entrevistados afirmaram não possuir metas de vendas de produtos e serviços bancários, mas muitos atendem diretamente os clientes por telefone e pessoalmente, ofertando diariamente produtos e serviços do Banco.

As tarefas inerentes ao cargo de Gerente de Contas estão ligadas ao atingimento de metas de vendas de produtos e serviços, principalmente, e de maiores responsabilidades, pois cada Gerente é responsável por uma carteira de clientes, onde responde diretamente pela conformidade na realização de operações bancárias, controlando saldos credores e devedores, vencimento de produtos de

seguridade, limites de crédito e outras que exigem constante acompanhamento dos relatórios disponibilizados pelos sistemas informatizados do Banco.

Quando perguntados sobre o que os motiva no trabalho, oito entrevistados responderam ser algo relacionado à realização das tarefas com sucesso ou conclusão de uma atividade demandada. Conforme relatado por um dos entrevistados, “a sensação de missão cumprida, da entrega do que foi demandado dentro do prazo estabelecido é muito gratificante” (entrevistado J). Isso foi identificado como efeito motivador. Segundo a teoria da necessidade de realização de McClelland (1961, apud LOBOS, 1975) pode-se verificar que a realização da atividade concluída com sucesso causa um efeito motivador.

Outro fator motivador identificado está ligado ao crescimento profissional. Três entrevistados afirmaram que as possibilidades de crescimento profissional proporcionadas pelo Banco do Silva são motivadoras para a execução de suas tarefas buscando a maior qualidade possível nessa realização com uma expectativa de um retorno por parte da empresa no que se refere às suas carreiras. Da teoria estudada, identifica-se a relação com um fator motivacional elencado por Herzberg (1959, apud CHIAVENATO 1989), onde o Progresso Profissional influencia a satisfação no trabalho.

Nas razões de desmotivação no trabalho, as respostas ficaram compreendidas entre o não reconhecimento do trabalho, o excesso de trabalho, a sensação de ineficiência e a cobrança excessiva por metas. Um entrevistado respondeu “quando a carteira se destaca, somente o Gerente de Contas é reconhecido” (entrevistado C), se referindo aos destaques nas vendas de produtos ou atingimento de uma determinada meta proposta em que o Assistente de Negócios se envolve prestando o suporte operacional ao Gerente de Contas, sem ter o trabalho reconhecido.

O reconhecimento do trabalho, conforme Herzberg (1959, apud CHIAVENATO, 1989) é um fator motivacional, portanto o não reconhecimento irá influenciar a motivação para a realização do trabalho de forma negativa. Já o excesso de trabalho, a sensação de ineficiência e a cobrança excessiva por metas estão ligados às condições de trabalho, que segundo a teoria é um fator insatisfaciente, causando um efeito desmotivador (HERZBERG, 1959 apud CHIAVENATO, 1989).

Na percepção dos entrevistados, a extinção das substituições de cargos de



gerentes de contas foi algo que desvalorizou o trabalho dos funcionários, tendo influência na formação e no crescimento profissional e com efeito desmotivador. Também foi colocado como aspecto negativo a inexistência do incentivo financeiro que era recebido quando se substituía. Um entrevistado considerou que “a substituição era o reconhecimento do trabalho bem feito e dava uma boa exposição do funcionário, tornando isso uma vantagem para uma futura concorrência” (entrevistado F), se referindo às possibilidades de crescimento profissional. Foi citado por outro entrevistado que “atualmente os Assistentes de Negócios realizam as tarefas dos Gerentes de Contas, mas não recebem por isso” (entrevistado G), se referindo à inexistência do incentivo financeiro que era dado quando existiam as substituições.

Quando questionados se já haviam substituído algum superior hierárquico no Banco, dos 12 entrevistados, 9 responderam já ter substituído um superior hierárquico quando existiam as substituições. Três entrevistados eram Assistentes de Negócios e substituíam Gerentes de Contas. Os outros seis eram escriturários e substituíam os cargos de Assistente de Negócios e de Gerente de Contas.

Para os entrevistados que substituíram seu superior hierárquico, perguntou-se como era a substituição (como dificuldades, facilidades, frequência que substituía, o cargo na época e o cargo que substituía). Quatro entrevistados eram escriturários na época em que substituíam um cargo superior e afirmaram ter realizado as mesmas atividades pertinentes ao seu cargo, neste caso escriturário, sendo a substituição apenas uma forma de poder aumentar a jornada de trabalho, pois no Banco do Silva o escriturário possui uma jornada de trabalho de 6 horas, enquanto os Assistentes de Negócios e os Gerentes de Contas possuem uma jornada de 8 horas. “Sempre que eu substituía era para trabalhar 8 horas. A agência não tinha orçamento para horas extras e tínhamos muito trabalho atrasado”, afirmou o entrevistado K, que era escriturário na época em que substituía, se referindo ao período em que ele substituía um Gerente de Contas. Os demais entrevistados (cinco pessoas) substituíam os cargos de seus superiores exercendo todas as funções dos substituídos, atuando como Gerentes de Contas ou Assistentes de Negócios.

Das respostas foi identificado que existia um problema de aceitação da equipe quando um colega de mesmo nível hierárquico tornava-se temporariamente o gestor desta mesma equipe. Isso influenciava negativamente no relacionamento interpessoal dos funcionários.

Após, buscou-se identificar o que mais o motivava a realizar as tarefas de seu superior, quando o substituía. Todos os entrevistados indicaram a recompensa financeira como motivadora para substituir um superior hierárquico. Sete entrevistados também acrescentaram que o reconhecimento do trabalho e maiores responsabilidades os motivavam quando estavam substituindo seus superiores.

Segundo Chiavenato (2002) as pessoas procuram desempenhar suas atividades de forma que obtenham maiores recompensas e as recompensas por sua vez atuam no sentido de fazer melhorar o desempenho das pessoas. Portanto entende-se que esse aumento na renda dos funcionários quando substituía seus superiores tinha um efeito motivador.

No que se refere ao reconhecimento do trabalho e maiores responsabilidades, mais uma vez, identifica-se fatores motivacionais definidos por Herzberg (1959, apud CHIAVENATO 1989) tais como reconhecimento do trabalho e responsabilidade, sendo satisfeitos.

Procurou-se também identificar o que menos o motivava a realizar as tarefas de seu superior, quando o substituía. Apenas dois entrevistados souberam identificar algo que os desmotivavam quando tinham que substituir seus superiores antes da extinção das substituições. As respostas indicaram o aumento no volume de trabalho, com o acúmulo de funções, e o relacionamento com os colegas como desmotivadores.

“Havia um acúmulo de tarefas, pois tinha que realizar minhas atividades e as atividades do meu superior quando o substituía”, disse o entrevistado B se referindo ao excesso de trabalho gerado em função da substituição de seu superior. Mais uma vez identifica-se um fator higiênico não satisfeito (condições de trabalho) citado por Herzberg (1959, apud CHIAVENATO, 1989) como efeito desmotivador.

O relacionamento interpessoal foi citado pelo entrevistado E, que identificou ser uma razão para a desmotivação quando substituía seu superior: “não havia uma aceitação dos colegas da equipe quando eu substituía. Acredito que era pelo fato de eu ser uma Assistente como eles e estar na posição do Gerente, delegando as tarefas e cobrando os resultados”, afirmou a funcionária. Pode-se observar aqui uma necessidade primária, a necessidade social de aceitação, segundo Maslow (1943, apud CHIAVENATO, 1989) não sendo satisfeita gerando desmotivação.

Sobre uma mudança ou não do comportamento após a extinção das substituições, três entrevistados afirmaram não ter mudado seu comportamento

após a extinção das substituições. Nove entrevistados mudaram sua postura no trabalho, dando maior importância ao aperfeiçoamento profissional através da realização de cursos internos e externos, pois as substituições geravam pontos no currículo funcional e sem a possibilidade de conquistar estes pontos, os funcionários procuraram outras formas de melhorar sua pontuação, sendo a formação relevante para essa melhoria. “Sem a possibilidade de substituir um superior, a pontuação no TAO deve ser preenchida com a formação”, considerou o entrevistado I, se referindo ao sistema TAO (talentos e oportunidades) que classifica os funcionários para a concorrência de cargos no Banco.

Quando questionados se atualmente eram demandados a realizar tarefas de algum superior hierárquico quando da ausência dele(a), todos os entrevistados responderam que atualmente realizam as tarefas de seu superior hierárquico quando de sua ausência. De forma mais específica, buscou-se compreender se os entrevistados entendiam que isso equivalia a uma substituição. Todos disseram entender isso como algo equivalente a uma substituição. Neste caso, são Assistentes de Negócios realizando tarefas de Gerentes de Contas.

Procurou-se compreender se existia alguma motivação e/ou desmotivação para realizarem as tarefas de seus superiores e o que nessa demanda os motivavam e os desmotivavam, buscando também entender os porquês. Apenas dois entrevistados afirmaram existir algo motivador para a realização de tarefas de seus superiores quando de suas ausências. As respostas convergiram para o interesse por atividades de maior responsabilidade que geravam maior satisfação ao funcionário, o que novamente remete à teoria dos dois fatores de Herzberg (1959, apud CHIAVENATO, 1989), onde a responsabilidade é um efeito motivador no trabalho.

Quanto aos efeitos desmotivadores verificados na realização das tarefas de seus superiores, todos os entrevistados indicaram a falta de reconhecimento de suas realizações e de suas atuações como substitutos, pois não há nenhum incentivo financeiro e também não há nenhuma formalidade ou registro de que o Assistente de Negócios tenha desempenhado a função de Gerente de Contas. Segundo o modelo contingencial de motivação de Vroom (1964, apud CHIAVENATO, 1989) um indivíduo poderá ter uma forte motivação se obtiver um salário maior em troca de uma produção maior, mas o que se observou foi a necessidade de um maior empenho dos funcionários, sem uma contrapartida por parte da empresa. Em

relação à percepção da capacidade do funcionário de influenciar sua produtividade, pode haver desmotivação em relação ao trabalho no momento em que o trabalhador observa que um grande esforço despendido gera pouco efeito, ou nenhum efeito, neste caso, sobre o resultado (CHIAVENATO, 1989).

A respeito do impacto que a extinção das substituições teve ou não no comissionamento de Assistentes de Negócios a Gerente de Contas, verificou-se, segundo as respostas dos entrevistados, que existiu um impacto negativo no processo de concorrência a cargos de Gerentes de Contas, pois não existem mais os registros das substituições que resultavam em vantagens para uma concorrência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi identificar a influência da extinção da substituição de cargos comissionados na motivação dos funcionários da Agência Estilo do Banco do Silva. Como objetivos específicos, buscou-se: a) descrever as tarefas inerentes aos cargos de Assistente de Negócios e Gerente de Contas em unidades de negócios do Banco do Silva; b) identificar quais fatores motivavam e quais desmotivavam os Assistentes de Negócios a realizarem as tarefas de Gerentes de Contas quando da ausência destes, antes da extinção da substituição de cargos comissionados; c) relatar como se sentem os Assistentes de Negócios em relação a realização das tarefas de Gerentes de Contas quando da ausência destes, após a extinção da substituição de cargos comissionados; d) elaborar sugestões de ações que possam ser implementadas para manter a equipe motivada diante do problema identificado, com base na pesquisa realizada.

Através na análise dos resultados das entrevistas e questionários, pôde-se identificar uma influência negativa na motivação dos funcionários pesquisados por conta da extinção da substituição de cargos comissionados. Os funcionários identificaram muitos fatores que levaram à desmotivação no trabalho, dentre eles estão a desvalorização do trabalho, a inexistência do incentivo financeiro e a falta que as substituições geraram na formação e no crescimento profissional do empregado.

Para identificar essa influência, buscou-se comparar os fatores que motivavam e os que desmotivavam os funcionários antes e depois da extinção das substituições. De 9 entrevistados, apenas dois responderam que existia algo desmotivador quando substituíam seus superiores antes da extinção das substituições. Atualmente sem a possibilidade de substituição, todos os funcionários entrevistados identificaram aspectos que levavam à desmotivação quando realizavam as tarefas de seus superiores. Através dessa comparação identifica-se uma quantidade maior de fatores que motivavam os funcionários antes da extinção das substituições do que após, bem como vê-se também uma quantidade maior de fatores que desmotivavam os funcionários após essa extinção do que antes.

O reconhecimento pelo trabalho, incentivo financeiro e maiores responsabilidades, foram fatores citados pelos entrevistados como os principais

motivadores quando estes exerciam as atividades de seus superiores na plenitude, quando ainda não havia sido extinta a substituição. Diferentemente, hoje os funcionários em sua maioria, não sentem-se motivados a realizar tarefas que não sejam referente à sua função atual, pois não há nenhum tipo de reconhecimento, seja ele de ordem financeira ou não, por exemplo, reconhecimento verbal pela realização de trabalho com qualidade.

Outro ponto importante para reflexão é relacionado à carreira. As substituições, quando existentes, proporcionavam um aprendizado ao substituto que tinha seus horizontes ampliados em um função diferente da habitual. Isso gerava uma experiência ímpar, além de registros no currículo profissional, que tinham boa serventia para uma concorrência a um cargo de nível gerencial. Tal possibilidade, como já relatado, deixou de existir com a extinção da substituição, sendo outro fator apontado como desmotivador pelos entrevistados.

Como sugestão de ações a serem implementadas pela agência Estilo do Banco do Silva, propõe-se a utilização de meios de reconhecimento do trabalho realizado pelos Assistentes de Negócios dentro de suas funções e principalmente quando atuam como Gerentes de Contas. O elemento humano é essencial na atividade bancária, pois é hoje um diferencial competitivo neste meio tão concorrido e de produtos e serviços tão similares. Investir na motivação dos bancários certamente trará melhores resultados para todos.

A presente pesquisa foi limitada devido a pequena quantidade de funcionários pertencentes à agência e por muitos deles estarem localizados em espaços físicos distantes dentro da mesma cidade. Outra dificuldade encontrada foi a impossibilidade de realização de entrevistas com dois funcionários que se encontravam em férias.

Como recomendação para outras pesquisas, considera-se a importância de estender este estudo para uma quantidade maior de agências do Banco a fim de que se possa identificar fatores que influenciam a motivação dos funcionários e que se busque implementar ações que visem o aumento dessa motivação em todas as unidades do Banco do Silva.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Cláudia Simone; PUJOL, Enio Júnior; SILVA, Magda Valéria. **ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS**. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em <<http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/RH.html>> acessado em 23/04/2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Lei nº 12.382, de 25 de fevereiro de 2011. Dispõe sobre o salário mínimo em 2011. Brasília (DF), 25/02/2011. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12382.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12382.htm)>. Acessado em 22/10/2011.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso Versus Análise de Conteúdo**. In:\_\_\_\_. *Texto Contexto Enferm*. [s.n.]. Florianópolis, 2006. p. 679-684. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acessado em 22/10/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, Organizações e Sistemas**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, mar/abr. 1975, p. 17-25).

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1980.

OLIVEIRA, Eric Thiago de. **Teoria dos dois fatores**. [S.l.: s.n.], 2009, Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teoria-dos-dois-fatores/28007/> Acessado em 19/03/2011.

OLIVEIRA, Cezar A. **Abordagem Clássica da Administração**. [S.l.: s.n.], 2003. Disponível em <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/AbordagemClassicaAdministracao.pdf>>. Acessado em 23/04/2011.

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS (PNAD). [Rio de Janeiro]: IBGE, 2009. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/contenidos2009.pdf>>. Acessado em 23/10/2011.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória.** Alea. Vol. 7 no. 2. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-106X2005000200010&script=sci\\_arttext&tlng=ES](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-106X2005000200010&script=sci_arttext&tlng=ES)>. Acessado em 22/10/2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow.** [S.l.: s.n.], 2000, Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>> Acessado em 19/03/2011.

SERRANO, Daniel Portillo. **Maslow – Biografia.** [S.l.: s.n.], 2006, Disponível em <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow\\_Biografia.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm)> Acessado em 23/04/2011.



**ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA  
POPULAÇÃO ENTREVISTADA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE  
NEGÓCIOS FINANCEIROS  
(Modalidade à Distância)**



Prezado colega, solicito sua colaboração, respondendo o questionário abaixo, para subsidiar dados para a seguinte pesquisa: A EXTINÇÃO DA SUBSTITUIÇÃO DE CARGOS COMMISSIONADOS E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.

A pesquisa é para fins acadêmicos e não necessita identificação. Não se preocupe com respostas certas ou erradas, o que vale é sua opinião.

1. Sexo:

- Feminino  
 Masculino

2. Idade: \_\_\_\_ anos.

3. Estado civil:

- Solteiro(a)  
 Casado(a)/União Estável  
 Separado(a)/divorciado(a)

4. Possui filhos?

- Não  
 Sim – quantos? \_\_\_\_\_.

5. Escolaridade:

- Ensino Médio  
 Ensino superior incompleto  
 Ensino superior completo  
 Pós graduação/mestrado/doutorado incompleto  
 Pós graduação/mestrado/doutorado completo

6. Tempo de Banco:

- menos de 1 ano.  
 entre 1 e 3 anos  
 entre 4 e 7 anos.  
 entre 7 e 10 anos.  
 mais do que 10 anos.

7. Qual o seu cargo atual? \_\_\_\_\_

8. Há quanto tempo está no cargo atual?

- menos de 1 ano.
- entre 1 e 3 anos
- entre 4 e 7 anos.
- entre 7 e 10 anos.
- mais do que 10 anos.

9. Há quanto tempo é funcionário da agência de lotação atual?

- menos de 1 ano.
- entre 1 e 2 anos
- entre 3 e 4 anos.
- mais de 4 anos.

10. Você reside:

- sozinho(a)
- com os pais
- com cônjuge ou companheiro(a)
- outros: \_\_\_\_\_.

11. Qual é o total de renda familiar?

- menos que 4 salários mínimos
- entre 4 e 6 salários mínimos
- entre 7 e 10 salários mínimos
- mais do que 10 salários mínimos

12. Quanto sua renda representa do total da renda familiar?

- menos de 20%
- entre 20% e 50%
- entre 50% e 80%
- entre 80% e 100%

## ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE**  
**NEGÓCIOS FINANCEIROS**  
**(Modalidade à Distância)**



**Perguntas a serem utilizadas durante a entrevista individual com os Assistentes de Negócios da Agência Estilo do Banco do Silva.**

**Introdução:** Até 2006 o Banco permitia aos Assistentes de Negócios substituírem os Gerentes de Contas, quando de suas ausências, com o exercício do cargo na plenitude, tendo as mesmas responsabilidades, mesmos poderes e também a mesma remuneração do substituído durante o período de substituição. Atualmente, são poucos os casos em que existe a substituição. Dentro da normalidade de ausências, como férias, licença saúde e abonos, não está prevista substituição do Gerente de Contas pelo Assistente de Negócios.

**Perguntas:**

1. Que atividades você realiza atualmente no cargo que ocupa?
2. O que te motiva no trabalho?
3. O que te desmotiva no trabalho?
4. O que você acha sobre a extinção de substituições para os cargos de Gerente de Contas?
5. Você já substituiu algum superior hierárquico no Banco? Se sim, que atividades eram desenvolvidas quando você substituíria algum superior?

**Seguir essa seqüência caso a resposta seja positiva. Caso negativa pular para 10.**

6. Comente como era a substituição, como dificuldades, facilidades, frequência que você substituíria, o seu cargo na época e o cargo que você substituíria.
7. O que mais motivava você a realizar as tarefas de seu superior, quando o substituíria?
8. O que menos motivava você a realizar as tarefas de seu superior, quando o substituíria?
9. Seu comportamento no trabalho mudou após a extinção das substituições?
10. Atualmente você é demandado(a) a realizar tarefas de algum superior hierárquico quando da ausência dele(a)?

**Seguir essa seqüência caso a resposta seja positiva. Caso negativa pular para 13.**

11. Segundo o seu entendimento, isso seria equivalente a uma substituição?
12. Existe alguma motivação/desmotivação para realizar as tarefas de seu superior? O que nessa demanda te motiva e o que te desmotiva? Por quê?
13. Você acha que a extinção das substituições no Banco teve algum impacto no processo de comissionamento dos Assistentes a Gerentes de Contas?