

## A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO PARA INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Magdalena Reschke Lajús Travi<sup>1</sup>  
Domingos Luiz Palma<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho teve como tema a qualidade do atendimento como fator de crescimento empresarial, e sua relação com a motivação dos funcionários. Atualmente em inúmeras empresas a questão motivacional está influenciando direta e negativamente a forma de atendimento aos consumidores. Buscou-se analisar o que deixa o funcionário se sentir motivado, e como isso pode refletir para um bom atendimento aos clientes, por meio da descrição dos fatores que motivam uma pessoa no seu local de trabalho, e sua relação com a qualidade no atendimento aos clientes, já que atualmente há uma grande preocupação com a retenção e a conquista de novos clientes e sua satisfação frente à empresa. Fez-se o uso da metodologia de uma revisão bibliográfica. Concluiu-se que motivar funcionários envolve muito mais do que um simples aumento de salário, ele precisa ser reconhecido pelo seu trabalho e empenho, também necessita de incentivos para que procure sempre melhorar. Um funcionário motivado trabalha mais e melhor, sempre busca melhorar seu desempenho e a qualidade de seu trabalho trazendo vantagens para a empresa, tanto nos produtos e serviços como também na qualidade do atendimento, pois o funcionário motivado terá satisfação em atender bem o cliente, sempre visando realizar suas expectativas e desejos.

**Palavras-chave:** Administração. Motivação. Qualidade. Reconhecimento.

### 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o grande desafio encontrado nas instituições financeiras é criar um ambiente que motive os trabalhadores constantemente no desempenho das suas atividades. A motivação é um dos determinantes do rendimento individual, no entanto é normal dos seres humanos a necessidade de sentir-se incentivado para a realização das tarefas rotineiras, neste sentido Dubrin (apud BERGAMINI, 2008) relata que “A motivação é uma das mais poderosas forças, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades”. Além disso, o estudo da motivação nas empresas é de extrema importância, pois se tem grande preocupação pelo fato de que um funcionário

---

<sup>1</sup> Magdalena Reschke Lajús Travi, magtravi@uceff.edu.br.

<sup>2</sup> Psicólogo, mestre em Psicologia (PUC – RS), professor da UCEFF – domingos@uceff.edu.br.

motivado desempenha suas tarefas adequadamente, auxiliando assim na melhoria do atendimento (CHIAVENATO, 2003).

Alguns autores preconizam que não existe uma fórmula mágica para uma constante motivação, mas sim que a mesma pode ser constantemente estimulada, tanto pelo próprio indivíduo, como pela empresa a qual o mesmo faz parte.

Em relação às empresas, o estímulo dependerá principalmente se a mesma consegue identificar os fatores que motivam os seus funcionários, além de fornecer os meios para que os mesmos retribuam com a qualidade do serviço desempenhado, buscando de certa forma os mesmos objetivos da empresa, o crescimento.

Diante disso, é de extrema relevância identificar o grau de motivação dos colaboradores que integram as empresas. Auxiliá-las a esses possíveis fenômenos que decorrem de trabalhadores não motivados, que são comuns, é uma tarefa primordial ao administrador que tem em mente a importância do recurso advindo exclusivamente do ser humano.

O presente estudo visa delinear os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, avaliando o nível de motivação dos empregados, bem como os resultados positivos ou negativos que a motivação pode proporcionar a uma empresa. Desta forma, testou-se a hipótese de que a motivação exerce no ambiente organizacional um papel de relevância.

O objetivo geral do presente estudo foi avaliar a importância da motivação dos trabalhadores no desempenho das atividades através da identificação do grau de motivação dos trabalhadores e dos possíveis fatos que contribuam para ações motivacionais, analisando as características de motivação individual, e a identificação da percepção dos trabalhadores em relação aos fatores motivacionais disponibilizados pelas empresas em geral.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO**

O ato de administrar surgiu da necessidade das pessoas em resolver seus problemas de maneira prática. Isso foi possível através das evoluções que correram ao longo do tempo, principalmente em ambientes organizacionais, sendo a Revolução Industrial o marco da importância da administração dos recursos disponíveis em uma organização. Segundo Sayles & Strauss (1975, p. 45) a administração pode desempenhar o seu papel somente por meio da

motivação das pessoas para que persigam os objetivos daquela. Mas é impossível compreender a motivação sem considerar o que as pessoas desejam e esperam dos seus empregos.

A necessidade em administrar as organizações, fez com que surgissem as abordagens teóricas da administração, cada precursor de uma maneira abordou as organizações na busca da eficiência, eficácia e resultados objetivados pelas empresas. A sociedade humana é composta de organizações, que se volta para a produção de bens e prestação de serviços, que fornecem meios para atender as necessidades das pessoas.

Atualmente a análise dos precursores da administração fornece meios para qualificar o trabalho humano e a ação organizacional, de forma que o planejamento organizacional contribua para novas formas de gestão empresariais e então garantindo a competitividade no mundo de negócios altamente concorrencial.

Desta forma para efeito do conhecimento do comportamento humano, as pessoas devem refletir sobre duas teorias, Teoria X e Y, onde ambas tem seu propósito. A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2003, p. 337). “A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais” (CHIAVENATO, 2003, p. 339).

Partindo desta análise percebe-se através de Herzberg (1966 apud, CHIAVENATO, 1999, p. 286/287) definindo que:

Frederick Herzberg formulou a teoria dos fatores, para explicar o comportamento das pessoas em situação do trabalho, existindo dois fatores que orientam os intrínsecos e os motivacionais que são relacionados com o cargo e as tarefas a serem executadas.

O efeito desses fatores relaciona-se com o sentimento, crescimento individual, reconhecimento profissional e a auto realização das pessoas. Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com a função que o funcionário executa que está ao controle do indivíduo. Sendo que, quando são ótimos provocam satisfação e quando são precários evitam a satisfação. Assim, de acordo com essa teoria não bastam boas condições de trabalho para induzir um estado de motivação, para isto é preciso que o indivíduo esteja satisfeito com seu trabalho, conforme define Maximiano (2000, p. 360) “o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho”.

A partir da concepção do comportamento humano as relações humanas enfatizam a importância da satisfação humana para uma boa produtividade, sentimentos, atitudes com o atingir dos objetivos e necessidades da organização.

## **2.2 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1 Teorias motivacionais**

As teorias sobre motivação são de extrema importância, pois apresentam resultados de pesquisa sobre as organizações, descobrindo a melhor forma de motivar as pessoas.

Uma primeira explicação sobre a motivação é representada pela teoria das necessidades, no qual o comportamento é motivado pelo estado de carência, que leva as pessoas à busca da satisfação. Segundo Maximiano (2000, p. 350) “a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”.

Um grande pesquisador na área comportamental nas organizações foi Abraham Maslow, concluí-o que as necessidades dos seres humanos e a auto realização obedecem a uma escala de valores, onde surge a motivação, no sentido de satisfação das necessidades fisiológicas e de sobrevivência. Sabe-se que todos os seres humanos são semelhantes, porém diferem um dos outros “o mesmo acontece com todas as outras características que singularizam as pessoas e que afetam a motivação” (MAXIMIANO, 2008, p. 237). Maslow (1973, apud MAXIMIANO, 2008, p. 235) também apresenta a divisão dessas necessidades humanas em cinco níveis dispostas em uma pirâmide de importância:



**Figura 1- Pirâmide das necessidades de Maslow**

Fonte: Maximiano (2008).

Conforme demonstrado na Figura 1, pode-se analisar que para uma pessoa chegar a auto realização, ela precisa estar bem em suas necessidades fisiológicas para que seja possível ter sua necessidade de segurança, completando assim suas necessidades Sociais que dará segmento as necessidades de estimas tornando assim a necessidade de auto realização possível.

Desta forma observa-se que o comportamento das pessoas e suas características formam um conjunto, os mesmos são refletidos no ambiente organizacional. Segundo Fiorelli (2009, p. 125) o “indivíduo afeta a organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações”.

### **2.2.2 Comportamento, satisfação e motivação dos trabalhadores**

O comportamento humano é geralmente motivado pelo ato do desejo de atingir um objetivo. Para Robbins (2005, p. 23), satisfação no trabalho é “o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao trabalho”, exercendo grande influência no comportamento humano, pois dirige a conduta para designar os fenômenos que envolvem as ações de incentivo.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, e torna-se essencial a satisfação dos clientes. A motivação exerce uma grande influência no comportamento humano, pois dirige a conduta para designar os fenômenos que envolvem as ações de incentivo. É crescente o nível de satisfação dos trabalhadores dentro das empresas, pois quanto mais satisfeito está o trabalhador, conseqüentemente maior será seu desempenho.

Grande parte da vida as pessoas passam nos locais de trabalho, desenvolvendo tarefas, o que nem sempre gera uma relação agradável, a maioria das pessoas é impulsionada a trabalhar pelo fato da necessidade da sobrevivência. A satisfação no trabalho é um sentimento de percepção, que realiza ou permite a realização de valores ao próprio trabalho. E diante disso a conseqüência da motivação do trabalhador é o seu desempenho nas atividades, a qual beneficia diretamente a empresa.

### **2.2.3 Planos de incentivos e benefícios**

Os sistemas motivacionais são os tipos de incentivos e recompensas oferecidos aos funcionários com intuito de conseguir o desempenho necessário para cada função, enriquecendo o trabalho. O sistema abrange desde elogios até os desafios propostos pela empresa perante o processo decisório, oferecendo tentativas de conseguir o desempenho necessário possibilitando a realização dos objetivos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 256), ninguém trabalha de graça. Dito de outra forma, as pessoas trabalham nas organizações com determinadas expectativas, bem como estão dispostas a trabalhar nessas organizações desde que sejam observadas as justas contrapartidas pelo seu esforço, ou seja, desde que a organização dê ao trabalhador algum retorno pelo esforço empreendido, os trabalhadores estarão dispostos a se dedicar ao trabalho e às metas da organização.

As recompensas tanto sociais quanto materiais são importantes para os funcionários, determinando o equilíbrio emocional. Os incentivos são representados pelo reconhecimento do desempenho do empregado e pelas necessidades de produtividade.

### **2.2.4 A importância da motivação no desempenho das atividades**

Para que as empresas cresçam e se mantenham ativas no mercado, é necessário ter comprometimento e esforço por parte dos funcionários. O desempenho das atividades é o

resultado das pessoas aplicarem seus esforços. Quando os resultados das ações são positivos beneficia a própria pessoa e a organização onde trabalha. A motivação do trabalho depende do significado que cada pessoa atribui a ele. Como traz Bergamini (2008, p. 187/188):

A verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades desse trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer. [...] Os empregados estão em busca de cargos que tenham algum significado e permitam sua própria auto realização. [...] Em situações de trabalho as pessoas querem ser respeitadas como indivíduos, bem como valorizadas pelo reconhecimento das suas realizações, da sua lealdade e da sua dedicação.

Sendo de importância o desempenho das atividades faz com que há mais interesse e vontade de realizar as tarefas, quando o funcionário está motivado significa que o mesmo tem disposição favorável para perseguir na realização do trabalho.

### **2.2.5 Clima organizacional X motivação**

O clima organizacional está relacionado com a motivação dos participantes da empresa, como Oliveira (2010, p. 32) relata:

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Pode referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. Ele não pode ser tocado ou visualizado, mas, pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

O clima organizacional eleva-se com o grau de motivação, que traduz as relações de satisfação, desempenho e interesse, todavia quando é baixa a motivação entre os membros, como por barreiras impostas com a satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando pelo grau de insatisfação de sua função.

Neste contexto, o clima organizacional e a motivação estabelecem um clima positivo dentro da organização, na qual a forma de direcionar a consecução dos objetivos da empresa é reconhecer cada indivíduo na execução das tarefas não como um simples funcionário, mas sim como ser humano.

Tamayo & Paschoal (2003) estudaram um modelo para aprimorar programas de motivação no trabalho a partir do perfil motivacional do trabalhador. Com base nos resultados do estudo, foi introduzido o conceito de perfil motivacional do trabalhador e discutida a sua forma de avaliação nas organizações, além de apontar a correspondência entre diversos aspectos do perfil motivacional e diversos motivadores utilizados na prática organizacional. Os autores concluíram que o conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando à atender a metas de trabalhadores diversos.

Gomes & Michel (2007) estudaram o que é motivação, como causar a motivação nas pessoas e como é o processo motivacional nas organizações. Segundo os mesmos autores, a motivação surge do interior das pessoas, ninguém pode motivar ninguém, o que se pode tentar de alguma forma, baseados em técnicas e sensibilidades adequadas, despertar a motivação de dentro das pessoas, pois cada indivíduo tem pensamentos diferentes, idéias diferentes, gostos diferentes, então por isso deve-se encontrar uma pessoa adequada para liderar, pois com pessoas motivadas a empresa obterá resultados positivos

É um desafio para o administrador se adaptar a cada situação, dada a velocidade em que ocorrem as mudanças nos ambientes interno e externo, assim como assumir o papel de planejador estratégico a partir do comportamento de seus liderados e otimizar os resultados finais da empresa garantido sua perpetuidade (VASCONCELOS & OLIVEIRA, 2009).

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estimular funcionários envolve muito mais do que um simples aumento de salário, ele precisa ser reconhecido pelo seu trabalho e empenho, também necessita de incentivos para que busque sempre melhorar.

Um funcionário motivado trabalha mais e melhor, sempre busca melhorar seu desempenho e a qualidade de seu trabalho trazendo vantagens para a empresa, tanto nos produtos e serviços como também na qualidade do atendimento, pois o funcionário motivado terá satisfação em atender bem o cliente, sempre visando tender suas expectativas e desejos.

Os fatores que mais motivam os funcionários geralmente são o reconhecimento de seu trabalho, gostar do trabalho que executam, ver o cliente sair satisfeito, fidelizar clientes, fortalecer a imagem da equipe e aumentar a lucratividade.



Não existe uma fórmula para motivar os funcionários, pois cada um possui necessidades e desejos diferentes em cada momento da vida, é preciso conhecer cada um e tentar satisfazer essas necessidades a fim de mantê-los sempre motivados dando o melhor de si para a empresa.

#### 4 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos, Fundamentos Básico**. São Paulo, Atlas 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria geral da Administração**. Edição Compacta – Rio de Janeiro, Editor Campus 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª Ed, Editora Campus, Rio de Janeiro 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Editor Campus 2004.

DIAS, Elaine & MICHEL, Murilo. A motivação das pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Editora FAEF, ano VII, n. 13, dez. 2007.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia Para Administradores**. 6ª Edição, Editora Atlas: São Paulo, Paulo 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**- 7ª. Ed.rev.e ampl. -2. Reimpr. -São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Monique da Silva. **Motivação e Clima Organizacional no Ambiente de Trabalho**. Rio de Janeiro - RJ, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

TAMAYO, Álvaro & PASCOAL, Tatiane. A relação da Motivação para o trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7, nº4, Out./Dez. 2003.

VASCONCELOS, Maria Alice de & OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. A motivação dos funcionários como fator importante para o sucesso de uma instituição particular de ensino. **SynThesis Revista Digital FAPAM**, Pará de Minas, n.1, 2009.