



JULIANA PINATI MARQUES DA SILVA

MOTIVAÇÃO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista

Orientador: Gianfranco Muncinelli

CURITIBA - PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV *MANAGEMENT*
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

MOTIVAÇÃO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE Elaborado por Juliana Pinati Marques da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV *Management*.

Data da Aprovação: 09 de agosto de 2018.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Juliana Pinati Marques da Silva abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, TURMA DHG 7 – CTA (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado MOTIVAÇÃO EM EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE, é autêntico e original.

Curitiba, 09 de agosto de 2018.

Juliana Pinati Marques da Silva

Dedico esse trabalho ao meu marido e minhas meninas,
e agradeço o apoio e compreensão.

RESUMO

O objetivo desse trabalho é propor ações de motivação para os caixas de uma agência bancária de Curitiba – PR, de uma empresa fictícia. Para isso foi pesquisado as principais teorias de motivação, inteligência emocional e maturidade de equipes. Um questionário quantitativo também foi aplicado com 20 (vinte) colaboradores caixas de cinco agências bancárias de Curitiba – PR, onde foi pesquisado o que mais traz satisfação e insatisfação aos colaboradores. A partir dessa pesquisa pode-se identificar que as oportunidades de crescimento profissional, os benefícios oferecidos pela empresa e remuneração é o que mais satisfaz o colaborador, sendo um ponto importante na motivação da equipe, desde que o gestor conheça cada indivíduo e saiba as vontades e medos de cada um. E o que deixa o colaborador insatisfeito são as metas altas e a insegurança com relação a instabilidade no emprego, o gestor precisa, para os casos de insatisfação, saber como trabalhar o colaborador afim de recupera-lo e motivá-lo novamente, esse é um trabalho constante e diário, onde o gestor precisa acompanhar e monitorar a evolução da equipe. Pode-se concluir que uma equipe motivada e satisfeita pode fazer que com que os resultados da empresa sejam superados em números e qualidade e, como consequência, os colaboradores se tornam referência em atendimento aos clientes e a agência se torna um local agradável para trabalhar.

Palavras-chave: Motivação. Pesquisa. Gestor. Qualidade.

ABSTRACT

The objective of this work is to propose motivation actions for the cash registers of a bank branch in Curitiba – PR, of a fictitious company. For this, the main theories of motivation, emotional intelligence and maturity of teams were researched. A quantitative questionnaire was also applied with 20 (twenty) employees from five bank branches in Curitiba - PR, where the most satisfied and unsatisfied employees were researched. Based on this research, it is possible to identify that the opportunities for professional growth, the benefits offered by the company and remuneration are what most satisfy the employee, being an important point in the motivation of the team, as long as the manager knows each individual and knows the wills and fears of each. And what leaves the employee dissatisfied are the high goals and the insecurity with respect to the instability in the job, the manager needs, for the cases of dissatisfaction, to know how to work the collaborator in order to recover it and to motivate it again, this is a constant and daily work, where the manager needs to monitor and monitor the evolution of the team. It can be concluded that a motivated and satisfied team can cause that the results of the company are surpassed in numbers and quality and, as a consequence, the employees become reference in customer service and the agency becomes a pleasant place to work.

Key words: Motivation. Research. Manager. Quality.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos participantes.....	27
Gráfico 2 - Idade dos Participantes	27
Gráfico 3 - Escolaridade dos participantes.....	28
Gráfico 4 - Renda dos participantes	28
Gráfico 5 - Satisfação dos participantes	29
Gráfico 6 - Insatisfação dos participantes	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Inteligência Emocional.....	8
1.2	Maturidade das Equipes	10
2	PROMOVENDO EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE	13
2.1	O que é Equipe de Alta Performance.....	13
2.2	Como Formar Equipes.....	15
2.3	Líder: O Transformador da Equipe Tomando Decisões para Influenciar	17
2.4	Motivação	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	Método de pesquisa	26
3.2	Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem.....	26
4	CONCLUSÕES	32
5	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	33
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
	APENDICE A – PESQUISA MOTIVACIONAL	377

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é sobre a motivação em equipes de alta performance, onde serão descritos as principais teorias sobre inteligência emocional e maturidade das equipes. Além de descrever o que é equipe de alta performance e como formar equipes.

O objetivo principal é propor ações de motivação para caixas de uma agência bancária de Curitiba PR, de uma empresa fictícia, onde o grau de rendimento deve ser alto e rápido, o que exige muita maturidade e resiliência da equipe. Além do objetivo principal, este trabalho irá descrever as principais teorias sobre motivação, investigar as especificidades de motivação dos caixas de uma agência bancária de Curitiba PR, determinar os pontos de desmotivação da equipe e esboçar as ações de estímulo para os colaboradores envolvidos na pesquisa.

A metodologia utilizada foi bibliográfica enriquecida com algumas entrevistas feitas com um grupo de caixas de cinco agências bancárias de Curitiba PR, o tipo de abordagem foi quantitativa a tipologia quanto aos fins descritiva aplicada.

1.1 Inteligência Emocional

Em 1990, segundo Goleman (1998), dois psicólogos, Peter Salovey, de Yale, e John Mayer, atualmente na Universidade de New Hampshire, propuseram uma teoria abrangente da inteligência emocional. Nos anos 80 surgiu outro modelo proposto, por Reuven Bar-On, psicólogo israelense. Segundo Goleman (1998, p. 338) “Salovey & Mayer definiram a inteligência emocional em termos de serem capaz de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras pessoas, e de utilizar os sentimentos para guiar o pensamento e a ação”.

Para Goleman (1998), a IE refere-se à capacidade do ser humano de identificar os próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a si mesmo e de gerenciar bem as emoções dentro de cada um, nos relacionamentos mantidos. A IE é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Goleman (1998) conceitua a IE como:

A maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as emoções das pessoas ao seu redor (...) é a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e nossos relacionamentos.

Segundo Mayer e Salovey (1997) a IE é:

A capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

A aplicação da IE é infinita dentro das organizações e diante de tal importância nos últimos anos tem-se aumentado o número de estudos nesta área. Conforme Goleman (1998) na atualidade organizacional é necessário que sejam implantadas técnicas de aprendizagens emocionais e não só ensinamentos técnicos. Ao contrário da era industrial em que se valorizava a produção em massa em que o trabalhador precisava conhecer as técnicas de produção para ganhar em produtividade a era conhecimento vem para valorizar o trabalho humano.

Diante de tais mudanças Goleman (1998) após um estudo com vários indivíduos chegou a conclusão que cada ser possui dois tipos de mentes a Racional e a Emocional. Uma explicação plausível é dada da seguinte forma:

A mente racional é o modo de compreensão, aquilo de que quase sempre temos consciência já a mente emocional é um sistema de conhecimento impulsivo. Por exemplo: se estivermos em uma situação de perigo e tenhamos que fugir, agiremos por impulso e não de forma consciente, primeiro iremos correr e só depois é que analisaremos a forma que fizemos isso. Neste caso estaremos usando em primeiro plano a mente emocional e só depois, de forma mais consciente é que analisaremos o ocorrido (mente racional). (GOLEMAN, 1998).

Como acreditamos ser o ideal é que as pessoas possuam um equilíbrio entre essas duas Mentes, pois segundo Goleman (1998) as pessoas que tem este equilíbrio terão mais chances de obter sucesso na carreira profissional e maior satisfação pessoal. De acordo com Goleman (2001) a inteligência emocional é responsável, por exemplo, pela capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços.

Uma das maneiras de compreender a importância da IE é analisando as suas habilidades. Neste sentido Goleman (1995), evidencia cinco as habilidades da Inteligência Emocional: autoconsciência, gerenciar as emoções, motivação, empatia e habilidades sociais.

Autoconsciência: Capacidade de dizer o que cada um está sentindo em cada momentos da vida. Ter consciência é ser capaz de saber o que se está sentindo, ser capaz de monitorar-se e observar-se em ação, para que possa influenciar suas próprias emoções e ajudá-las a funcionarem a seu favor. A autoconsciência é a base para as demais, pois por meio dela é que tomamos conhecimento do nosso estado e de forma emocional e podendo assim discriminar nossas emoções. Tomada de decisão pessoal:

examinar as ações e conhecer as conseqüências delas. Saber se uma decisão está sendo governada por pensamento (mente racional) ou sentimento (mente emocional).

Emoções: Quer dizer mover-se para frente. Cada emoção é um plano de ação para o corpo, o impulso de fazer alguma coisa. Gerenciar as emoções significa controlar esses impulsos.

Motivação: Conduzem o profissional para a realização das metas estabelecidas na vida. É a motivação que possibilita atingir os objetivos planejados, sejam eles quais forem. O otimismo é muito importante nesse momento, porque as situações nunca são completamente como se deseja, sempre há perdas e ganhos no caminho da realização profissional. Sempre existem obstáculos a serem vencidos. O otimismo deve entrar em cena, quando se encontra entraves no caminho.

Empatia: É o querer saber o que outra pessoa sente, sem precisar ter que nos dizer. Normalmente as pessoas não dizem o que sentem, mas expressam, pelo tom de voz, pelas expressões faciais, pelos gestos e por muitos sinais não verbais. A empatia é vital para que haja entendimento com outras pessoas. É à base da atenção e da compaixão. Ausência de empatia é algo que perturba e incomoda. A assertividade na empatia é saber se colocar no lugar da outra pessoa. Declarar suas preocupações e sentimentos sem ira nem passividade.

Habilidades sociais: Representam a arte dos relacionamentos. Em cada contato pessoal, cada um pode fazer o outro se sentir um pouco melhor ou um pouco pior. Muito melhor, ou muito pior. Cada interação pode ser considerada nessa dimensão: a nutrição ou o veneno. É o saber usar as habilidades do relacionamento interpessoal, saber conviver em grupo, não ser evasivo e ter autocontrole para driblar uma situação desagradável. (GOLEMAN, 1995).

O autocontrole é de fundamental importância, pois nos auxilia na fase de lidar com os sentimentos das outras pessoas. Sentimentos estes que podem ser negativos como os medos e ansiedades, ira e tristeza, onde a partir da consciência destes sentimentos pode se pensar antes de agir reduzindo impulsos explosivos e mensagens negativas como repreensões internas.

Guimarães (2001) afirma que as pessoas que possuem alta inteligência emocional, demonstram sempre maior senso de responsabilidade e dedicação às causas e às pessoas, simpatia e determinação.

1.2 Maturidade das Equipes

Sabendo que cada um é cada um em sua particularidade, que cada pessoa possui suas razões e emoções, podemos presumir que cada equipe deve ter suas singularidades que deverão ser tratadas para ir de encontro com os valores e crenças da organização onde trabalha, alcançando assim os objetivos propostos pela empresa.

Desta forma, se tratando de diferentes equipes e pessoas a maturidade é um termo de grande relevância. Katzenbach e Smith (1994) fazem uma abordagem sobre maturidade das equipes com forte relação à evolução e desempenho. Os autores fazem uma sequência evolutiva no funcionamento de equipes, que automaticamente se associa à maturidade e ao trabalho desempenhado.

Por outro lado, Moscovici (2003, p. 21), não acredita que as equipes produzam melhor que indivíduos bem capacitados e motivados, o autor diz que as equipes “perdem muito tempo em reuniões estéreis, em discussões irrelevantes e em sessões de queixas e lamentações”.

No entanto, Aleixo (2003), deixa claro que no atual território empresarial, as equipes apresentam um papel de extremo valor e as reuniões se tornam fundamentais no processo de tomada de decisão, pois as mudanças constantes e transformações frequentes exigem ajustes às organizações.

As pessoas no decorrer de suas vidas adquirem experiências pessoais e profissionais que refletem em sua maturidade, pois essas experiências interagem com a capacidade de cada um em assumir responsabilidades e atuar com novos comportamentos. Na medida em que se muda o comportamento, as pessoas conseguem se adaptar em outros novos comportamentos, fato que transforma o ambiente produtivo.

Para aquelas pessoas que possuem alta maturidade psicológica normalmente apresenta confiança em si mesmas, assume responsabilidades de problemas e sentem-se bem no seu processo de trabalho, normalmente são pessoas que não precisam encorajamento para cumprir suas tarefas. Acredita-se que indivíduos com maturidade possuem disposição para assumir responsabilidades.

Analisando a importância de conhecer a maturidade das pessoas e conseqüentemente poder avaliar a maturidade da equipe como um todo, Dyer (1995) elaborou um instrumento chamado de Escala de Maturidade de Equipe que, dentro da seqüência evolutiva de funcionamento dos grupos permite identificar na curva de desempenho de Katzenbach e Smith (1994) o tipo provável de equipe, de acordo com sua maturidade.

Na proposta, de Dyer (1995) evidencia-se uma seqüência evolutiva de grupos de trabalho até as equipes de alta performance, assim como Drucker (2001) e Katzenbach e Smith (1994) classificam os grupos segundo o modo de funcionamento e qualificam segundo o grau de maturidade dentro das cinco posições abaixo:

- a) Pseudoequipe: Esse grupo define um trabalho a ser feito, mas não se preocupa com o desempenho coletivo. As interações desse grupo entre os membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável;
- b) Grupo de trabalho: Esse grupo não consegue ver nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Partilham informações entre si, porém responsabilidades e objetivos pertencem a cada indivíduo;

- c) Equipe potencial: Esse grupo consegue realizar um trabalho conjunto. No entanto, os membros precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos;
- d) Equipe real: Esse grupo normalmente se compõe de poucas pessoas, mas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns. Os membros confiam uns nos outros;
- e) Equipe de alta performance: Esse grupo atende todas as condições de equipe real além de um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um.

A maturidade pode então reforçar na equipe e também em seus membros, os laços do autogerenciamento, pois, como refere Rodrigues (2011), as equipes bem gerenciadas gozam de benefícios da autonomia de suas ações assim como de suas responsabilidades.

Desenvolver maturidade contribui em diversos meios e deve sempre partir do indivíduo. As equipes que se apresentam mais maduras tendem a conhecer suas forças e fraquezas com maior facilidade, assim como seus limites e consciência do que precisa melhorar, buscando dessa forma o autodesenvolvimento. As equipes maduras também conseguem manter sua autoestima e são psicologicamente mais preparadas para enfrentar desafios e obstáculos, pois conseguem trabalhar com equilíbrio emocional e autoconfiança.

Interessante notar que as equipes maduras possuem uma característica bem peculiar, de como oferecem e recebem o *feedback*. O processo de articulação, comunicação e integração não tem somente a contribuição do líder e sim de todo o grupo, ou seja, quanto maior o grau de contribuição, maior o grau de maturidade (RODRIGUES, 2011).

Alguns critérios para medir “maturidade” de um grupo:

- a) Mecanismos de *feedback*;
- b) Métodos para tomada de decisão;
- c) Lealdade/coesão do grupo;
- d) Procedimentos operacionais;
- e) Uso dos recursos dos membros;
- f) Comunicações;
- g) Metas;
- h) Relações com a autoridade;
- i) Participação na liderança;
- j) Aceitação dos pontos de vista da minoria.

PROMOVENDO EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

2.1 O que é Equipe de Alta Performance

No sentido de diferenciar as equipes de Alta Performance das equipes comuns, Owen (1996) descrever quatro características principais que devem ser consideradas, a saber:

- a) Dependem muito menos de sua estrutura, tamanho, ou até capacidade técnica dos membros, e muito mais do efeito sinérgico conseguido por estes indivíduos;
- b) Os membros de uma verdadeira equipe partilham entre si um objetivo comum, uma visão em comum;
- c) Equipe de alta performance não nasce simplesmente do nada, ou da noite para o dia. Requer trabalho árduo e contínuo, mas precisa também proporcionar prazer e satisfação para todos os envolvidos. A base está na capacidade do líder em coordenar isto, sobretudo convencendo os componentes da equipe de que esta realização depende menos dos interesses individuais e mais do interesse coletivo;
- d) Precisa existir abertura na equipe, permitindo que todos sejam sempre muito diretos uns com os outros. Os erros são discutidos abertamente e vistos como uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, nunca como punição aos que erraram.

Complementa Salomão (1999) o que verdadeiramente caracteriza uma equipe de alta performance é a interatividade, ou seja, a equipe de alta performance pode ser identificada quando as pessoas se juntam e oferecem suas competências, unem seus esforços para cumprirem as responsabilidades do conjunto.

Para Fisher et al. (1999) os grupos de alta performance podem ser identificados pelos seus resultados. Geralmente as pessoas desse time são ativas, eficazes, energéticas e flexíveis, além de contarem com diferenças criativas, inovativas e bons resultados. Nesse sentido descreve Katzenbach (1999, p. 57), “[...] a equipe de verdade segue uma disciplina simples, porém contínua para alcançar bom desempenho. Os membros devem trabalhar juntos para criar produtos de alto valor, e isso requer que o comando seja revezado entre os membros”.

Acredita Moscovici (2003), que um grupo de pessoas se transforma em equipe de alta performance quando começa a prestar atenção na sua própria forma de operar as funções e como procura resolver seus conflitos de relacionamento.

A busca pela formação de equipes de alta performance, segundo Bejarano (2006), se dá pela importância dada pelas empresas em alcançar melhores índices de produtividade. O novo

cenário empresarial exige pessoas flexíveis e com subsídios que permitam o alcance de patamares competitivos (CLAVER-CORTES et al., 2007).

No estudo de Kirkman e Rosen (2000) verificou-se que as equipes de alta performance possuem liberdade para atuar e estabelecer métodos de trabalho, são capazes de executar suas metas, sentem que contribuem com sua existência e possuem um entendimento comum da sua razão de existir. Todos esses pontos identificados são características que as empresas buscam, pois são eles que impulsionam o aumento de produtividade.

As equipes de alta performance são para Blanchard (2000) conhecidas como “*empowered*”, pois além de estarem sempre motivadas por um sentimento de poder agir e tomar decisões, estão sempre conscientes das responsabilidades da equipe e os membros estão sempre atentos para reconhecer problemas e desenvolver soluções. Consequentemente, Katzenbach e Smith (2001) enfatizam que as equipes “*empowered*” conseguem desempenham melhor as suas funções.

De acordo com White (1998) a essência de uma equipe de alta performance está centrada na crença dos líderes em acreditar que as pessoas são a chave do sucesso da empresa, no entendimento dos líderes de que há diferença entre uma organização paralela e uma hierárquica, no entendimento dos líderes de que a inovação e o sucesso envolvem riscos e na aceitação dos líderes de iniciativas dos membros da equipe.

Para King (2002) as observações sobre equipes de alta performance podem ser resumidas em:

- a) Equipes de alta performance aumentam a motivação e o compromisso;
- b) Equipes de alta performance criam um ambiente para inovação e melhor desempenho;
- c) Equipes de alta performance possuem indivíduos que lidam melhor com o stress porque essas equipes produzem uma estrutura similar a familiar, onde responsabilidades e benefícios são divididos.

De acordo com Corrêa (2017) não existe uma fórmula para criar uma equipe de alto desempenho, porém quando observamos equipes com bom desempenho podemos destacar como fator em comum:

- a) Objetivo: equipes de alto desempenho estão comprometidas com um objetivo bem definido e elevado. E o atendimento ao cliente é vital para o atingimento destes objetivos. Todos os integrantes da equipe direcionam seus esforços no sentido de atingir seus objetivos;

- b) Pessoas: equipes de alto desempenho revelam uma combinação variada de pessoas com conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais diversificados, porém complementares;
- c) Processos: equipes de alto desempenho criam processos disciplinados que aumentam seu comprometimento e desempenho, como: estrutura direcionada para resultados, processos construtivos de interação interpessoal e de grupo, cultura de comprometimento;
- d) Liderança: equipes de alto desempenho criam processos internos de liderança que atendam aos aspectos principais de desempenho da equipe: tarefa e processo;
- e) Prática: equipes de alto desempenho se exercitam repetidas vezes e são sempre aprendizes.

2.2 Como Formar Equipes

Para Owen (1996) a formação de equipes de alta performance requer primeiramente um bom clima organizacional e que os objetivos e planos da equipe estejam voltados para a cultura organizacional. “Desenvolver equipes também significa desenvolver organizações, que precisam trabalhar para criar o clima adequado para que as equipes floresçam” (OWEN, 1996, p. 22).

Dessa forma podemos entender que ao criar um clima organizacional adequado o líder consegue trabalhar o máximo potencial de sua equipe. Os gerentes e líderes precisam estimular o espírito de equipe e não podem ver esse estímulo como uma ameaça ao seu poder. Poder que para Owen (1996) pode alavancar o envolvimento da equipe, da liderança e da motivação permitindo assim que as pessoas desempenhem satisfatoriamente as suas funções. “Dando poder os líderes nada perdem, de fato eles perceberão que ganham muito, pois os liderados os seguirão e respeitarão” (OWEN, 1996, p.19).

É muito importante a autoridade de um líder, pois o grau de sua autoridade leva os seguidores a reconhecer o seu líder e respeitá-lo.

No entanto, segundo Owen (1996) somente líderes maduros e com um grau significativo de autoconhecimento estarão preparados para usar o seu poder, delegar, ouvir, admitir seus erros, e aprender com os outros, conseqüentemente, conseguirão formar equipes de alta performance.

Para Keen (2003) formar equipes de alta performance necessita além de líderes maduros um processo seletivo bem apurado. Segundo Belbin (1993) a pior maneira de seleção de uma equipe é disponibilidade, pois os candidatos imediatamente disponíveis não são a melhor opção.

Belbin (1993) aponta para a necessidade de habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe, sendo assim, durante o processo seletivo é preciso que o líder identifique fatores pessoais ou de personalidades como determinantes no sucesso da formação de equipe de alta performance.

Conforme Larson e LaFasto (1989), é primordial que a seleção pessoal seja baseada na capacitação em dois níveis:

- a) Habilidades técnicas - quantidade de habilidades técnicas que contrabalance limitações de outros membros.
- b) Características pessoais compatíveis com habilidades interpessoais.

Sendo assim, presume-se que para formar equipes de alta performance exige-se uma seleção minuciosa e buscar um grande número de candidatos com habilidades e características específicas.

Realizado o processo de seleção, Harrington (apud Keen, 2003) indica três fatores básicos que devem ser estabelecidos para formar uma equipe de alta performance, a saber:

- a) Missão do time;
- b) Objetivos do time;
- c) Regras.

Contudo, para colocar o plano em prática é necessário identificar constantemente as condições que impedem o trabalho colaborativo, e discuti-las no grupo. Desenvolver uma mentalidade de que a equipe serve para somar o trabalho e atingir objetivos é um dos grandes desafios (DYER, 1995).

Para King (2002) a formação de equipes de alta performance devem seguir algumas observações, tais como:

- a) Reconhecer desde o princípio que o trabalho em equipe não é “natural” para a maior parte das pessoas, e equipes de alta performance podem levar de 3 a 5 anos para se desenvolver;
- b) Eliminar formalidades, superficialidades, e aquele espírito “colegial” de falsa camaradagem que é confundido com colaboração honesta;
- c) Discutir, criticar, questionar. A harmonia a qualquer custo é um dos grandes inimigos das equipes;
- d) Estabelecer comunicação franca e honesta em reuniões e discussões informais;

- e) A cultura organizacional precisa estar consolidada com base na confiança mútua;
- f) Tolerância a erros.

Essas observações nos levar a crer que a cultura organizacional deva estar amplamente favorável, baseada em estruturas menos hierárquicas e na crença de que treinar líderes flexíveis é a chave do sucesso da empresa. No entanto, a formação de equipes, não é um evento, mas sim uma tarefa contínua.

2.3 Líder: O Transformador da Equipe Tomando Decisões para Influenciar

A liderança pode ter muitas definições, para Maximiano (2004) a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Outro enfoque é que a liderança é uma realização de metas por meio da direção dos colaboradores.

Rodrigues (2003) entende liderança como a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Liderança é “como a beleza, difícil de definir, mas fácil de reconhecer” (VERGARA, 1999, p. 74).

Para Bowditch (1992) a liderança pode ser considerada como um processo de influência e há diversos tipos de lideranças que dependerá das características de cada líder.

Segundo Maximiano (2004) a liderança é uma função que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Algumas pessoas são mais eficazes, ou se sentem mais confortáveis no papel de líder, do que outra isso irá depender da forma como o líder se relaciona com a sua equipe.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) defendem que os traços dos líderes efetivos são a inteligência, a personalidade, as características físicas e a capacidade de supervisão.

Já Chiavenato (2001) especifica estes traços de personalidade do líder como:

- a) Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- b) Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas;
- c) Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Rodrigues (2003) sugere algumas habilidades necessárias para o exercício da liderança:

- a) Abertura: deixar os colaboradores participar e tomar decisões;
- b) Atenção: ouvir e reconhecer o valor das pessoas;
- c) *Feedback / Coaching*: dar dicas e preparar continuamente a equipe;
- d) Humildade: mostrar sua capacidade de aprender;
- e) Humor: ser alegre e otimista;

- f) Integração: usar a empatia;
- g) Intuição: ter sensibilidade;
- h) *Mentoring*: inspirar e orientar as pessoas;
- i) Versatilidade: saber atuar em ambientes diversificados;
- j) Visão do todo: conhecer a si mesmo, os outros, a organização e o mundo.
- k) Identifica-se o verdadeiro líder pelo comportamento com os outros integrantes da equipe, por sua demonstração de comprometimento, iniciativa e satisfação.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999) a área de liderança concentra-se no modo de como os líderes tomam decisões e eles focam três estilos diferentes de decisão: autoritárias, democráticas e liberais.

Chiavenato (2001) e outros autores como Maximiano, Wagner e Hollenbeck, definem três estilos de liderança:

- a) Liderança Autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo;
- b) Liderança Liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-o totalmente à vontade, sem nenhum controle;
- c) Liderança Democrática: o líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação das pessoas. O líder pode utilizar os três estilos de liderança na prática, isso dependerá da situação, das pessoas envolvidas e da tarefa a ser executada. Quando a organização tem um líder estabelecido, proporciona um melhor ambiente no trabalho onde todos focam os melhores resultados. (CHIAVENATO, 2001)

Conforme Angeloni (2003) dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações. Eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação. O que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro. Neste sentido, Davenport (1998) coloca resistência em fazer essa distinção, por considerá-la nitidamente imprecisa.

Os dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. São, segundo Davenport (1998) “observações sobre o estado do mundo”. Completando, “são símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas”. Eles constituem a matéria-prima da informação.

Já as informações são dados com significado, com relevância e propósito (DAVENPORT, 1998). Elas são o resultado do encontro de uma situação de decisão com um conjunto de dados, ou seja, são dados contextualizados que visam a fornecer uma solução para determinada situação de decisão (LUSSATO, 1991). Assim, pode-se considerar que a informação ser como dados processados e contextualizados, mas para Sveiby (1998) a informação também é considerada como “desprovidade significado e de pouco valor”.

Em relação ao conhecimento Davenport (1998), diz que “o conhecimento é a informação mais valiosa [...] é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação”. Desta forma, o conhecimento pode ser considerado como a informação processada pelos indivíduos.

Podemos considerar então a inter-relação entre os três elementos e efetuar uma análise. De acordo com Angeloni (2003) podemos inferir que os dados por si só não significam conhecimento útil para a tomada de decisão, constituindo-se apenas o início do processo. O grande desafio dos tomadores de decisão é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, minimizando as interferências individuais nesse processo de transformação.

Guitierrez (1999) explica que dentro do processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais.

Quando ocorrer este momento o processo de comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes para resolver algumas das dificuldades essenciais no processo de tomada de decisão. É através do processo de comunicação, que se pode buscar o consenso que permitirá prever a adequação dos planos individuais de ação em função do convencimento, e não da imposição ou manipulação.

Angeloni (1992) sugere que para obter qualidade das decisões organizacionais, é preciso refletir na melhoria da comunicação e no envolvimento das pessoas na tomada de decisão. A tomada de decisão nas organizações vai exigir cada vez mais trabalhos em equipe e maior participação das pessoas. Assim, o trabalho em equipe coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na idéia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada visando ao estabelecimento de um pensamento comum.

Vale lembrar que as decisões tomadas por equipes heterogêneas, compostas por mulheres, homens, jovens, idosos, tendem a resultados de maior qualidade. As pessoas com pontos de vistas e experiências diferentes, conforme Angeloni (2003) decodificam a situação de decisão também de maneira diferente. Saber ouvir e compreender essas visões leva ao aprimoramento das decisões.

Para Braga, Barbosa & Naayama (1998) a tomada de decisão é em suma um processamento de informações que resultam em uma escolha de um plano ou ação a ser tomada. Para processar estas informações é necessário um processamento humano – individual ou em grupo – de uma máquina ou mesmo um sistema com a participação de ambos.

Conforme Simon (1960) a tomada de decisão vai muito mais além do que o já descrito nos parágrafos anteriores. Para o autor a tomada de decisão envolve três estágios fundamentais, a saber:

- a) **Inteligência:** Procura de situações que precisem de decisão, onde são obtidos dados brutos que são processados e examinados em busca de pistas para a identificação de problemas;
- b) **Elaboração:** É a organização, desenvolvimentos e análise dos possíveis rumos de ação, envolvendo processos para a compreensão de problemas, geração de soluções e realização de testes quanto a aplicabilidade;
- c) **Escolha:** É a seleção de um rumo de ação específico dentre os disponíveis, sendo realizada e logo após implementada.

De acordo com Simon (1960) são estas as etapas úteis que fazem parte de um processo decisório para entender a distinção de um problema bem estruturado e mal estruturado.

Seguindo estas etapas a probabilidade de acerto na tomada de decisão, será maior e melhor a formação do tomador de decisão, de seus assessores e da qualidade de informações de que dispõem.

Vale ressaltar que se for um caso pouco complexo as informações são pequenas, assim não é necessário análises com apoio de alta tecnologia e a decisão pode ser tomada somente decisória em sua própria atitude, porém se for um caso com maior nível de complexidade, as informações aumentam se fazendo necessário analisar as tomadas de decisões baseadas na experiência e julgamento da equipe, sendo também necessário a utilização de sistemas sofisticados de armazenamento de dados (BRAGA; BARBOSA; NAKAYAMA, 1998). Segundo os autores para processar as informações é preciso apresentar conclusões sintéticas e objetivas, além da utilização de modelos matemáticos para a tomada de decisão, que muito podem auxiliar, tendo em vista seu auxílio na simulação de um cenário. Neste sentido cabe focar o processo de informatização dos microcomputadores.

Segundo Calado, Marques e Sá Pinto (2007) as decisões são escolhas tomadas com base em propósitos, são ações orientadas para determinado objetivo e o alcance deste objetivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão. De acordo com os mesmos a tomada de decisão é uma qualificação essencial da vida que é importante para todos. São as decisões que definem o percurso da carreira profissional assim como o nosso bem estar e dos que nos rodeiam. No entanto, são poucas as pessoas que possuem, ou adquirem esta capacidade.

Na verdade, a tomada de decisão é um processo complexo e muito abrangente, devem-se analisar piamente diversos fatores e fazer a combinação das mais diversas e variadas

possibilidades. Ressalta Calado, Marques e Sá Pinto (2007) “antes de tomarmos qualquer decisão pomos em causa uma infinidade de agentes externos e internos, pois, temos de ter em consideração todos os custos e benefícios dessa mesma tomada de decisão”.

Para tomar as decisões às pessoas, segundo os autores supracitados, devem considerar os seguintes princípios:

- a) Princípio I - Enfrentar Tradeoffs: Os *tradeoffs* definem-se como sendo situações de conflito. A escassez dos recursos é um aspecto muito importante, visto que nunca temos tudo o que desejamos. O *tradeoff* mais conhecido em economia é escassez de recursos monetários o que não nos possibilita a compra de tudo o que necessitamos. Outro *tradeoff* que todos enfrentamos é o da eficiência e da equidade. Quando se fala de eficiência compreenda-se que é um conjunto de recursos escassos que se consegue tirarem o melhor benefício. A equidade significa que todos os benefícios que se conseguiram dos recursos sejam distribuídos de igual modo por todos;
- b) Princípio II - O Custo: Sempre que uma pessoa tem que tomar alguma decisão direta ou indiretamente vai comparar custos e benefícios. Nem sempre a relação custo - benefício se traduz em moeda, mas também em enriquecimento intelectual ou lazer. O custo de oportunidade de uma coisa é tudo o que temos de abrir mão para obter;
- c) Princípio III - Pessoas racionais pensam na margem: Sempre que pensamos fazer alguma coisa o nosso pensamento está nos extremos, ou seja, avaliamos sempre o maior custo e o maior benefício. O consumidor não escolhe entre comprar uma grande quantidade de carne ou não comprar nada ele pondera as possíveis vantagens de fazer pequenos ajustamentos nas fronteiras de seu padrão de consumo atual. Para tomarmos estas decisões temos que ter em conta os benefícios marginais e os custos marginais, só optando por uma ou por outra quando os benefícios marginais forem superiores aos custos marginais;
- d) Princípio IV - Pessoas reagem a incentivos: Quando se diz que as pessoas reagem a incentivos, entende-se por mudança de opinião sempre que os custos ou benefícios variam. Também com o aumento dos benefícios as pessoas mudam de opinião. O nosso país está a enfrentar o problema da população estar a envelhecer, se as entidades responsáveis derem incentivos às famílias para terem mais filhos, certamente que a pirâmide etária mudaria de figura.

2.4 Motivação

Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas palavras modernas que tem a mesma origem e estão associadas à mesma idéia: A palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar. O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração (MAXIMIANO, 2004).

No século xx o psicólogo norte-americano Abraham Maslow propôs a famosa hierarquia de necessidades de Maslow (figura 1 abaixo), que indica que as pessoas buscam atender suas necessidades pessoais e profissionais a partir de uma escalada em níveis, afim de buscar a auto-realização.

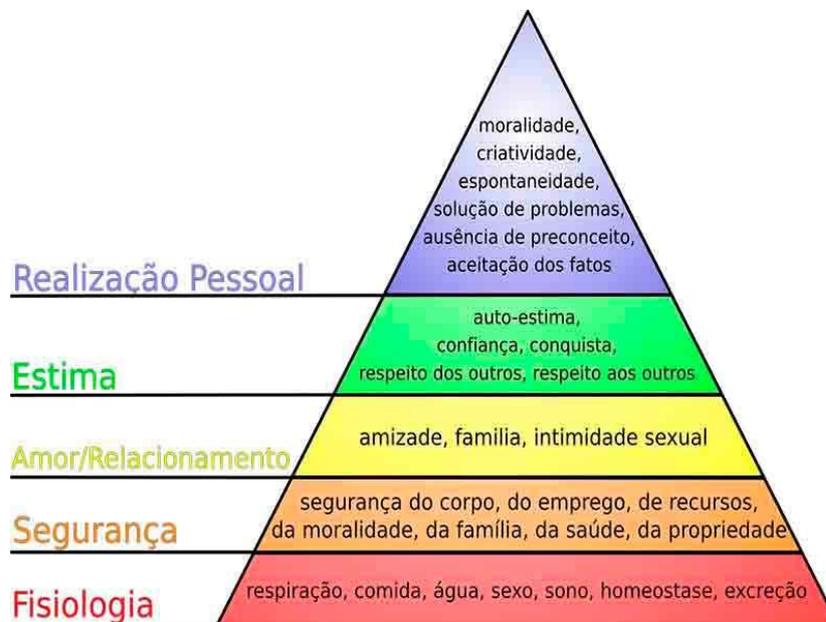


Figura 1, Fonte: Kotler (2010)

Para Maslow, as pessoas buscam suprir as necessidades fisiológicas, para depois as necessidades referente a segurança e assim por diante. Ele acreditava que cada um deve galgar um degrau de cada vez, sendo que o topo, que seria a realização pessoal, é onde todos buscam chegar em algum momento da vida. No entanto este conceito limita o individuo considerando que todas pessoas são iguais, com as mesmas necessidades na vida.

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode

também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (KAST, ROSENZWEIG, 1970 apud CHIAVENATO, 2004).

Para Krech et al. (1962 apud CHIAVENATO, 2002), a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como “desejo” e “receio”; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto estima. Além disso, a motivação aberta determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

Maximiano (2004) relata que a palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. Indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades:

- a) Direção: O objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento;
- b) Intensidade: Magnitude da motivação;
- c) Permanência: Duração da motivação.

Motivação é o sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa (MAXIMIANO, 2004).

A motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar variações do comportamento (TELFORD; SAWREY, 1968). Segundo Leavitt (1964 apud CHIAVENATO, 2002), existem três premissas que explicam o comportamento humano no que tange a motivação:

- a) O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos;
- b) O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo;
- c) O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar “os motivos do comportamento”.

A motivação é uma força interior propulsora, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano. Assim como na aprendizagem em geral, o ato de se aprender algo é ativo e não passivo.

A origem da motivação é sempre o desejo de se satisfazer necessidades. O ser humano é um animal social por natureza e, como tal, tem uma necessidade absoluta de se relacionar com os outros de seu ambiente. Essa tendência de se integrar a um grupo de pessoa é o principal fator interno ativador da motivação para muitos de seus atos.

A motivação pode ser ativada tanto por fatores internos como também por fatores externos (FIORELLI, 2004).

De acordo com Maximiano (2004), a motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.

Para a administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão à direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens, roubo de mercadorias ou invasões de fabricas que demitem funcionários.

As teorias sobre a motivação, que explicam o desempenho das pessoas em situações de trabalho, dividem-se em dois grupos:

- a) Teorias de Processo: Procura explicar como funciona o mecanismo da motivação;
- b) Teorias de Conteúdo: Procura explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir.

De acordo com Fiorelli (2004), o indivíduo motiva-se para o trabalho quando cinco fatores concorrem promovendo o enriquecimento das tarefas e conduzindo a estados psicológicos desejáveis e favoráveis a que isso aconteça:

- a) O desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais;
- b) O resultado final da atividade permite reconhecê-lo como um produto pessoal há uma identificação entre criação e criador;
- c) O produto final exerce impacto nas outras pessoas;
- d) Existe um grau de liberdade para decidir sobre programações e procedimentos do trabalho;
- e) O profissional recebe avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade.

Ainda para Fiorelli (2004), outros indivíduos, avessos ao risco representado pelo novo, fixam-se no que fazem (eventualmente utilizam a perícia como técnica de evitação). Perícia

possui relação com a autoestima. Ao se perceber de forma favorável, a pessoa melhora a autoestima e, com isso, aumenta sua disposição para criar.

Dessa forma conclui-se que os líderes à medida que não estimulam o desenvolvimento da perícia entre inúmeras funções de suas estruturas técnicas e administrativas, comprometem a criatividade e, portanto a competitividade de suas organizações. Mais tarde são forçados a contratar programas de aumento de criatividade.

Pessoas que se reconhecem como peritas manterão seus desempenhos, mas como algumas empresas exigem que as pessoas sejam peritas, não tendo motivação, se tornando um trabalho cansativo e monótono poderá sim despertar a criatividade, mas com pouco êxito, será melhor reduzir sua perícia na execução de cada tipo de serviço.

Fiorelli (2004), traz que o enriquecimento sócio técnico consiste em acrescentar ao trabalho a participação em atividades de grupos, proporcionando aos profissionais a oportunidade de satisfazer a necessidades sociais e obter reconhecimento por clientes internos. Como em uma empresa é prioridade o trabalho em grupo (é daí que surgem as organizações), as pessoas se unem para alcançar um objetivo comum dentro da empresa. Cada qual com suas características e limitações buscam ampliar seus conhecimentos e cooperar entre si para o progresso da empresa, precisam alcançar simultaneamente os objetivos organizacionais e os seus objetivos pessoais para satisfazerem.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após apresentação dos objetivos desta pesquisa, e com a elaboração da fundamentação teórica relacionadas à Motivação em Equipe de Alta Performance, nesta etapa foram descritos os procedimentos metodológicos fundamentais para a realização do projeto. Tendo como objetivo buscar o resultado para o problema de pesquisa estudado.

3.1 Método de pesquisa

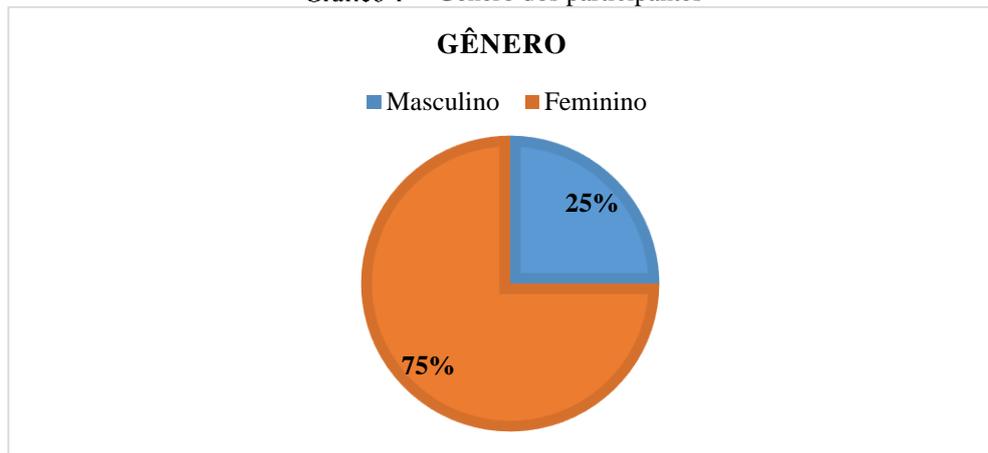
Foi aplicado um questionário de multiplas escolhas do tipo quantitativo (Apendice 1) com um público de 20 (vinte) colaboradores caixas de cinco agências bancárias de Curitiba PR. Este tipo de pesquisa é utilizado para medir opiniões e preferências. Roesch (2007) cita que a pesquisa quantitativa é aplicada quando o propósito do projeto sugere medir relações entre variáveis ou avaliar resultados de um projeto ou algum sistema, pois o tipo de pesquisa obtém resultados padrão.

3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem

Essa pesquisa foi feita com 20 (vinte) colaboradores caixas de cinco agências bancárias de Curitiba – PR, onde foi aplicado um questionário quantitativo. Roesch (2007, p.138) define população da seguinte maneira: “um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Com objetivo de obter informações relevantes acerca do problema em estudo.

A primeira análise feita foi a de gênero, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 - Gênero dos participantes

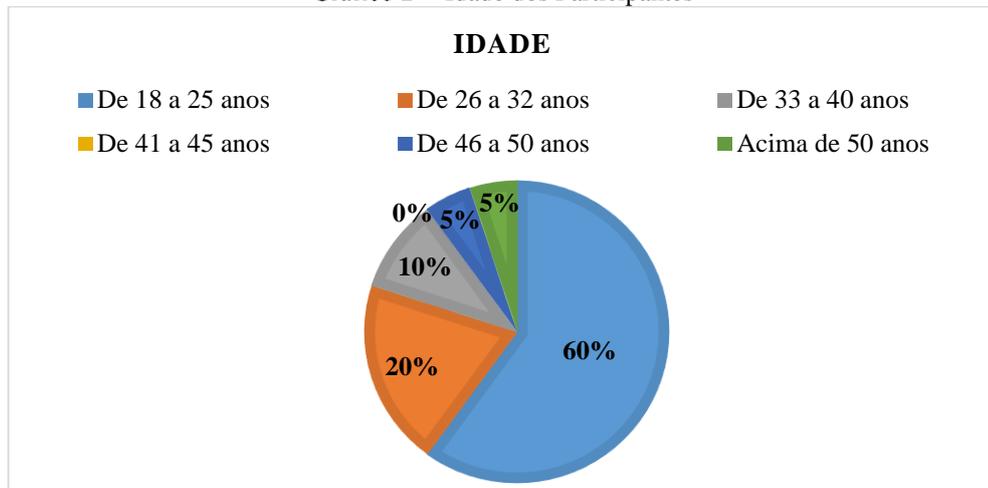


Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018)

Nesta análise pode-se perceber que 75% dos colaboradores que responderam a pesquisa é do sexo feminino e 25% do sexo masculino.

Com relação à faixa etária temos o seguinte cenário (gráfico 2):

Gráfico 2 - Idade dos Participantes

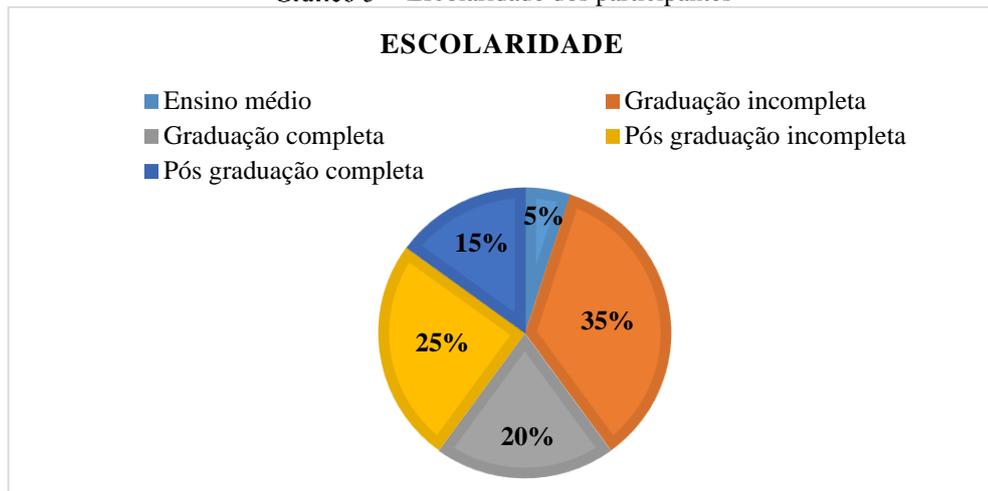


Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018)

Neste gráfico pode-se perceber que a faixa etária de 60% dos colaboradores que responderam a pesquisa está entre 18 e 25 anos, 20% está entre 26 a 32 anos, 10% está entre 33 a 40 anos, 5% está entre 46 a 50 anos e 5% dos colaboradores tem mais de 50 anos.

No gráfico 3 pode-se verificar a escolaridade dos colaboradores que responderam a pesquisa.

Gráfico 3 - Escolaridade dos participantes

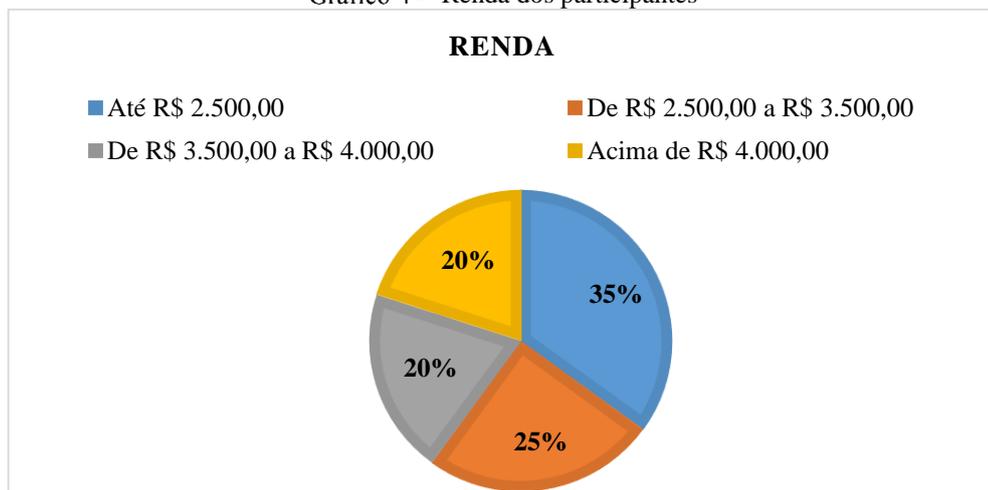


Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018)

Após a análise dos dados pode-se perceber que 5% dos colaboradores que responderam a pesquisa têm apenas o ensino médio, a maioria com 35% dos respondentes têm graduação incompleta, 20% dos caixas que responderam a pesquisa têm graduação completa, 25% dos colaboradores que responderam a pesquisa têm pós graduação incompleta e os últimos 15% dos respondentes têm pós graduação completa.

E por último foi analisado a renda dos colaboradores, conforme gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 - Renda dos participantes

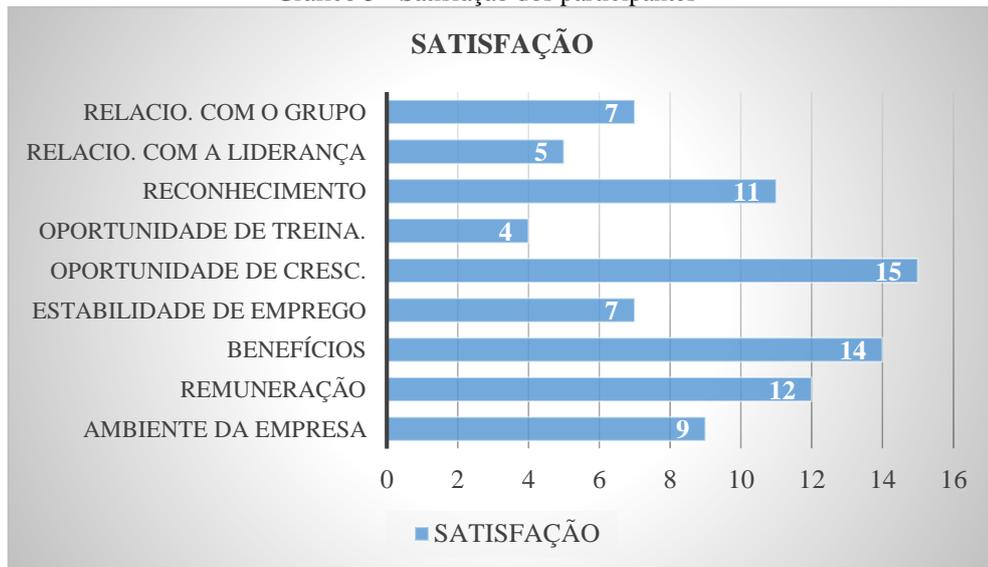


Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018)

No geral, de acordo com a pesquisa, pode-se dizer que a maioria dos colaboradores caixas que participaram da pesquisa são do sexo feminino, com idade entre 18 e 25 anos, grande parte finalizando a graduação e com renda de até R\$ 2.500,00.

Na sequência o gráfico 5 sobre a satisfação dos colaboradores caixas:

Gráfico 5 - Satisfação dos participantes



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018)

De acordo com o gráfico 5 pode-se dizer que os colaboradores caixas das agências bancárias onde a pesquisa foi aplicada, sentem mais satisfeitos com as oportunidades de crescimento dentro da corporação, os benefícios que a empresa fornece a seus colaboradores, a remuneração e o reconhecimento que recebem da empresa.

Por último o gráfico 6 sobre a insatisfação dos colaboradores caixas das agências bancárias de Curitiba – PR, onde a pesquisa foi aplicada:

Gráfico 6 - Insatisfação dos participantes



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2018)

Sobre o gráfico 6 com as insatisfações dos colaboradores caixas das agências bancárias de Curitiba-PR que responderam a pesquisa, pode-se dizer que a grande maioria dos colaboradores em primeiro lugar estão insatisfeitos com as metas altas cobradas pela empresa e com a sensação de instabilidade no emprego.

Após análise dos dados fornecidos pela pesquisa, identifica-se que precisa ser feito um trabalho de conscientização dos colaboradores com relação ao volume das metas aplicadas nas agências bancárias de Curitiba – PR, sendo que o calculo é feito em cima do quadro de colaboradores da agência, da quantidade de clientes que a agência possui, sobre os clientes em potencial passantes pelo caixa e sobre o histórico da produção que a agência entrega nos últimos seis meses. É importante mostrar aos colaboradores que as metas podem ser alcançadas e precisam ser cumpridas para que o Banco continue dando lucro aos acionistas e distribuindo à seus colaboradores.

Outro ponto que os gestores das agências bancárias precisam trabalhar com seus colaboradores é a sensação de instabilidade no emprego. Mesmo o banco tendo um baixo índice de rotatividade, os colaboradores caixas se sentem ameaçados com a perda do emprego, cabe ao gestor mostrar a esses colaboradores que não faz sentido essa preocupação.

Com relação ao gráfico com as satisfações dos colaboradores caixas das agências bancárias de Curitiba-PR que responderam a pesquisa, pode-se dizer que a maioria se sente satisfeita com as oportunidades de crescimento profissional e os benefícios fornecidos pela empresa.

A partir dessas análises identificou-se que:

- a) Os gestores precisam conhecer seus colaboradores, saber o que motiva cada um e a partir desse ponto montar um plano de ação;
- b) Se for identificado que o colaborador é motivado pelas oportunidades de crescimento profissional, o gestor deve montar um PDI (plano de desenvolvimento individual) a fim de formar e preparar pessoas para assumir novos cargos na empresa;
- c) Caso o colaborador mostrar que é motivado com os benefícios e remuneração, os gestor pode mostrar como o caixa pode alcançar maiores rendas a partir do cumprimento das metas, pois ele recebe comissão sobre os produtos vendidos;
- d) O gestor deve também reconhecer os colaboradores que se destacam, com prêmios, jantares, folgas ou até por informativos internos.

Essas são algumas ações de estímulo que devem ser usadas pelos gestores a fim de buscar um maior rendimento de seus colaboradores, fazendo com que eles se sintam mais motivados.

CONCLUSÕES

No trabalho foi levantado os principais fundamentos sobre as teorias da motivação, onde pode-se observar que as pessoas se motivam por diversos fatores, como suprir as necessidades básicas até a realização pessoal, como explicado por Maslow, por exemplo, provocada por um estímulo externo e sua origem vem do desejo de satisfazer as necessidades pessoal.

Cruzando as informações sobre as teorias motivacionais com a pesquisa feita com os colaboradores caixas das agências bancárias de Curitiba-PR, identificou-se que eles se motivam quando percebem que têm oportunidade de crescimento profissional e oportunidade de ganhos monetários e benefícios.

Por outro lado, alguns pontos de desmotivação também foram identificados, como as metas altas e a insegurança com relação a instabilidade no emprego.

A partir desse estudo pode-se esboçar algumas ações de estímulo para os caixas de uma agência bancária de Curitiba-PR, de uma empresa fictícia, sendo que o gestor é o responsável por manter a equipe motivada, o que pode ser difícil na maioria dos casos, mas se o gestor conhecer cada colaborador e saber o que motiva cada um, ele pode montar um Plano de Desenvolvimento Individual, com o intuito de formar pessoas e preparar para assumir novos cargos. Nos casos de colaboradores que não querem mais seguir carreira, apenas continuar empregados ou ganhar maior remuneração, o gestor precisa motivá-los diferentemente dos que almejam encarrear, para isso é importante o colaborador conhecer como ele é avaliado e em que situações ele pode perder o emprego e o que ele precisa fazer para ganhar maior remuneração.

Conclui-se que ter uma equipe motivada é extremamente importante para o alcance dos resultados esperados na organização e que cabe ao gestor trabalhar próximo aos seus colaboradores, conhecendo suas vontades e medos, e trabalhando de maneira que todos na empresa se sintam satisfeitos. A agência precisa ser competitiva e isso só é possível quando o colaborador está comprometido com seu trabalho e com as metas da empresa, com isso os resultados serão alcançados com sucesso e tanto as necessidades da empresa quanto do colaborador serão supridas.

POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O ponto principal desse trabalho é a motivação nas pessoas, em especial a um grupo de caixas de uma agência bancária de Curitiba PR, em uma empresa fictícia, onde foram identificados alguns pontos que são satisfatórios e insatisfatórios nos colaboradores.

Se o trabalho tivesse continuação seria recomendado um aprofundamento no PDI (plano de desenvolvimento individual) de cada colaborador e uma investigação no porquê o maior medo desses é a perda do emprego.

Outro possível desdobramento é um estudo em cima da responsabilidade do líder no desenvolvimento de cada colaborador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEIXO, A. I. S. **Procedimentos para implantar equipes**. 2003. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ANGELONI, M. T. **Technologies de transmission de l'information et consequences sur le processus des decisions des organizations**. Grenoble: Mémoire de DEA, École Supérieure des Affaires, 1992.

BEJARANO, V. C. **Elementos essenciais à implementação de equipes: um estudo de caso da indústria de papel**. 2006. 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

BELBIN, R. M. **Team Roles at Work**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

BLANCHARD, K. **The one minute manager builds high performance teams**. Boston: Quill, 2000.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BRAGA, B.; BARBOSA, P. S. F.; NAKAYAMA, P. T. Sistemas de Suporte a Decisão em Recursos Hídricos. **Revista Brasileira de Recursos Hídricos**, v.3, n.3, p.73-95, 1998.

CALADO, A. M. F.; MARQUES, J. F. F.; SÁ PINTO, N. M. G. **Tomada de decisão alguns dos erros mais comuns na tomada de decisão**. Coimbra: Instituto politécnico de Coimbra, 2007.

CLAVER-CORTÉS, E. et al. Organizational structure features supporting knowledge management processes. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 45-57, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DYER, W. **Team building**. 3. ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 1995.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISHER, S. G. et al. Team or Group? Managers' perceptions of the differences. **Journal of Managerial Psychology**, v. 12, n. 4, p. 232-242, 1997.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 45. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GUIMARÃES, M. E. **O livro azul da secretária moderna**. 19. ed. rev. e atual. São Paulo: Érica, 2001.

KATZENBACH, J. A disciplina das equipes. **HSM-Management**, n. 17, p. 56-60, 1999.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KEEN, T. **Creating effective & successful teams**. West Lafayette: Purdue University Press, 2003.

KING, P. What makes teamwork work? In: **Psychology Today**, v. 23, n. 12, p. 16-20, 2002.

LARSON, C.E.; LAFASTO, F.M.J. **Team Work**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

LUSSATO, B. **La théorie de l'empreinte**. Paris: ESF, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYER, J. D.; SOLOVEY, P. **What is Emotional Intelligence?**. New York: Basic Book, 2007. Disponível em:
<http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1997M_SWhatIsEI.pdf>. Acesso em: 03 maio 2018.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

OWEN, H. **Creating top flight teams**. London: Kogan, 1996.

RODRIGUES, D. F. et al (coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SALOMÃO, M. A. Desenvolvimento de Equipes. In: BOOG, G. G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

SIMON, H. **The new Science of management decision**. New York: Harper & Row, 1960.

TELFORD, W. C.; SAWREY, M. J. **Psicologia uma introdução aos princípios fundamentais do comportamento**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1968.

VEGARA, Sylvia. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WHITE, R. The high-performance organization that lexington built. Public Management. **International City-County Management Association**, v. 80, n. 6, p. 16-22, 1998.

Nesta parte da pesquisa existem diversas alternativas e se deve assinalar até três opções.

1) Marque com um X os principais fatores que traz mais **SATISFAÇÃO** no seu trabalho.

- () Ambiente da empresa
- () Benefícios
- () Estabilidade no emprego
- () O trabalho em si
- () Oportunidade de crescimento profissional
- () Oportunidades de treinamento
- () Reconhecimento
- () Relacionamento com a liderança
- () Relacionamento com o grupo
- () Remuneração
- () Outros

2) Marque com um X os principais fatores que traz mais **INSATISFAÇÃO** no seu trabalho.

- () Ambiente da empresa
- () Excesso de trabalho
- () Metas altas
- () Falta de infraestrutura para trabalhar
- () Falta de oportunidades de crescimento profissional
- () Falta de reconhecimento
- () Instabilidade no emprego
- () Instalações inapropriadas da empresa
- () Jornada de trabalho
- () O trabalho em si
- () Pouca autonomia profissional
- () Pouco treinamento
- () Relacionamento com a liderança
- () Remuneração
- () Outros.

Obrigada a todos pela colaboração

Juliana Pinati Marques da Silva