



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Gestão de metas e motivação:**  
um estudo sobre a percepção dos colaboradores  
do setor financeiro

**Tatiana de Souza Ferreira da Costa**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2024.



**Tatiana de Souza Ferreira da Costa**

**Gestão de metas e motivação:  
um estudo sobre a percepção dos colaboradores do setor financeiro**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a) : Prof.<sup>a</sup>. Dra. Andréa Gomes Bittencourt

Rio de Janeiro  
novembro de 2024.

“Grandes empresas não são criadas por um único líder, mas por uma equipe de pessoas que se empenham em um objetivo comum”  
Jim Collins

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus que me permitiu conquistar uma bolsa na melhor instituição de ensino.

Agradeço também ao meu pai, que, nos momentos mais desafiadores, me levava para a faculdade todos os dias, enfrentando longas distâncias e o trânsito caótico, sempre demonstrando seu amor e apoio incondicional.

À minha mãe, que cuidou de mim incansavelmente e me manteve em equilíbrio, oferecendo todo o carinho e suporte necessários para que eu pudesse seguir em frente com determinação.

Meu agradecimento especial ao meu marido, que me incentivou e apoiou desde o início desta jornada, acreditando em mim e nos meus sonhos.

Aos meus irmãos, que foram minha inspiração com sua dedicação e inteligência, mostrando que o esforço vale a pena e sempre me motivando a buscar o melhor.

Por fim, quero expressar minha gratidão à minha orientadora, que é uma verdadeira inspiração profissional e educacional, sempre pronta para me guiar e oferecer valiosos conselhos.

Agradeço a todos os envolvidos na minha vida acadêmica, que contribuíram de alguma forma para que eu chegasse até aqui. Sem o apoio e a presença destes, essa conquista não seria possível.

## Resumo

COSTA, Tatiana de Souza Ferreira. Gestão de metas e motivação: um estudo sobre a percepção dos colaboradores do setor financeiro. Rio de Janeiro, 2024. 78 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho discute a motivação dos colaboradores à luz de referenciais teóricos atinentes à gestão estratégica de pessoas. O estudo teve como objetivo analisar a gestão estratégica de metas voltada para a alta produtividade em uma instituição financeira (Empresa X) e, a partir da visão dos colaboradores, refletir, com base em teorias de pesquisadores e especialistas no assunto, se esta é utilizada como ferramenta propulsora para motivação do colaborador. Na empresa estudada, na visão dos colaboradores, o regime de metas tem sido implementado de forma agressiva, afetando não só a motivação como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

### Palavras-chave

Gestão de metas, Motivação, Setor Financeiro, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Satisfação.

## Abstract

COSTA, Tatiana de Souza Ferreira. Goal management and motivation: a study on the perception of employees in the financial sector. Rio de Janeiro, 2024. 76 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work discusses employee motivation in light of theoretical references relating to strategic people management. The study aimed to analyze the strategic management of goals aimed at high productivity in a financial institution (Company X) and, from the employees' perspective, reflect, based on theories from researchers and experts on the subject, whether this is used as a driving tool for employee motivation. In the company studied, in the view of employees, the target regime has been implemented aggressively, affecting not only motivation but also Quality of Life at Work (QWL).

### Key-words

Goal management, Motivation, Financial Sector, Quality of Life at Work (QWL), Satisfaction.

## Sumário

1.O tema e o problema de estudo .....	1
1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização1	
1.2.Objetivos do estudo.....	3
1.2.1.Objetivos intermediários do estudo.....	4
1.3.Justificativa e relevância do estudo .....	4
1.4.Delimitação e focalização do estudo .....	5
2.Referencial teórico .....	7
2.1.Gestão Estratégica de Pessoas .....	7
2.2.Avaliação de Desempenho.....	10
2.3.Regime das Metas na Gestão Estratégica.....	11
2.4.Motivação.....	15
2.4.1.Teorias das Necessidades de Abraham Maslow .....	17
2.4.2.Teorias dos dois fatores de Herzberg.....	19
2.4.3.Teorias X e Y de McGregor .....	22
2.4.4.Teorias da Expectativa de Vroom.....	24
2.5. Índices motivacionais e desmotivacionais.....	26
2.6. Qualidade de vida, saúde e motivação no trabalho .....	28
2.6.1. Estresse e Saúde do Trabalhador .....	30
3.Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo.....	35
3.1.Tipo de pesquisa .....	35
3.1.1.Quanto aos fins .....	35
3.1.2.Quanto aos meios .....	35
3.2.Universo e amostra .....	36
3.3.Procedimentos de coleta de dados utilizados no estudo .....	36
3.4.Métodos de pesquisa utilizados.....	37
3.5.Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo.....	37
3.6.Limitações do Estudo .....	38

4.Apresentação e análise dos resultados .....	38
4.1.Apresentação da empresa .....	388
4.2.Análise dos dados .....	400
5.Conclusões e recomendações para novos estudos.....	644
5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos .....	655
6.Referências Bibliográficas .....	666
Anexo 1.....	71

## Lista de figuras

Figura 1: Ciclo Motivacional .....	166
Figura 2: Hierarquia das necessidades segundo Maslow .....	177
Figura 3: Fatores satisfacientes e insatisfacientes segundo Herzberg.....	20
Figura 4: Teoria da Expectância.....	25
Figura 5: Variáveis da Teoria da Expectativa de Vroom .....	266

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Fatores higiênicos e motivacionais segundo Herzberg .....	199
Tabela 2: Comparativo Teoria X e Teoria Y .....	233
Tabela 3: Composição do grupo entrevistado .....	41

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Meu salário se compara aos meus esforços no trabalho.....	41
Gráfico 2: Sinto um espírito de colaboração entre minha equipe.....	422
Gráfico 3: Sinto que o objetivo da empresa está claro para os colaboradores.	433

Gráfico 4: Sinto que o RH está atento ao que ocorre dentro dos diferentes departamentos da organização .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Gráfico 5: Sinto que a empresa possui documento de fácil acesso que contém, de forma resumida, seu diferencial, suas metas, seus objetivos e ações .....	455
Gráfico 6: Existe uma comunicação eficaz entre a liderança do meu setor e os colaboradores .....	466
Gráfico 7: O líder do meu setor procura conhecer individualmente os integrantes do grupo para auxiliá-los e motivá-los através de feedbacks.....	477
Gráfico 8: As metas estabelecidas são realistas e alcançáveis, logo, sinto-me motivado para atingi-las .....	488
Gráfico 9: Sinto que fico vulnerável em relação a meu emprego quando não atinjo as metas estabelecidas pela empresa.....	50
Gráfico 10: Sinto que sou estimulado de forma inovadora através de programas de desenvolvimento e treinamento.....	522
Gráfico 11: Sinto que meu empregador oferece instalações e flexibilidade adequadas para o meu trabalho.....	53
Gráfico 12: Sinto que que minhas horas/padrões de trabalho atuais se adequam às minhas circunstâncias pessoais .....	555
Gráfico 13: A constante pressão do trabalho afeta diretamente minha saúde .	577
Gráfico 14: Durante minhas interações de atendimento percebo que isto afeta as minhas emoções e meu desempenho, causando ao final do dia, uma sobrecarga excessiva .....	588
Gráfico 15: Sinto que quando alcanço minhas metas sou reconhecido através de promoções e/ou méritos.....	60
Gráfico 16: O que a empresa leva mais em conta ao elaborar sua estratégia...	62
Gráfico 17: Fatores de maior insatisfação na percepção dos colaboradores.....	63

## **1. O tema e o problema de estudo**

### **1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização**

As instituições financeiras estão constantemente buscando aprimorar sua performance e maximizar seus lucros. Para alcançar esses objetivos, elas dependem do capital humano para operar e manter suas atividades comerciais. Dentro desse contexto, as empresas estabelecem metas como parte de seu planejamento estratégico para alcançar os resultados desejados, pois, segundo Sobral & Perci (2014, p. 202):

Os objetivos desempenham uma função importante no processo de planejamento porque é por meio de sua especificação adequada que os membros organizacionais conseguem um senso de direção, antecipam estágios futuros desejados e se mobilizam para alcançá-lo.

Para que seja possível trabalhar nesses objetivos, é preciso ter um processo de gestão de metas bem definido e colaboradores motivados. A eficácia na realização dessas metas está diretamente ligada à produtividade de cada colaborador, pois são eles os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso do desempenho da empresa.

A motivação dos colaboradores desempenha um papel crucial nesse processo, uma vez que colaboradores desmotivados podem impactar negativamente não só o desempenho, como o ambiente de trabalho. De acordo com Idalberto Chiavenato (2003, p. 119) os trabalhadores teriam como características serem “criaturas sociais, complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores”. Os colaboradores, como ferramenta fundamental, precisam da atenção do gestor às suas necessidades, capacidade de produção e recompensas pelo seu desempenho no cumprimento de metas. De acordo com Sobral & Perci (2014) se potencializa a força motivadora para o alcance dos objetivos ao relacionar seus resultados com as devidas recompensas, levando os

membros da organização à compreensão de quais benefícios ele poderá usufruir de acordo com o cumprimento do que for especificado.

Sobral & Perci (2014) afirmam que para sobreviver em ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e competitivos, as organizações necessitam de uma direção. É por meio do planejamento que os administradores definem para onde a organização deve caminhar e como chegar lá. Entretanto, apesar de definirem seus objetivos, muitas empresas falham na eficaz gestão de metas.

Chiavenato (2003) observa que para alcançar as metas estabelecidas no planejamento da empresa o recurso humano é indispensável. Se outrora a teoria clássica afirmava que o nível de produtividade se determina pela capacidade física ou fisiológica do empregado, hoje sabe-se que a produtividade é lastreada pelas normas sociais e expectativas grupais. Todavia, ao invés de se valorizar os colaboradores, as empresas do setor financeiro, buscando lucros recordes, operam com metas agressivas e inalcançáveis, gerando esgotamento físico e mental nos trabalhadores. Esta dinâmica pode levar a empresa a atingir suas metas, mas, a que custo? O que se verifica é o crescimento do *turnover* das companhias, podendo levar ao enorme aumento de custos, de tempo de treinamento para novos colaboradores, ou, em alguns casos, de adoecimentos e de processos trabalhistas<sup>1</sup>.

Aline Guedes, em seu artigo intitulado “Metas abusivas levam bancários a doenças mentais, aponta debate” (2023), reflete acerca das condições insalubres dos trabalhadores do setor bancário, constatando que apesar da categoria representar 1% dos trabalhadores com emprego formal, representa um total de 24% dos afastamentos por doenças mentais. A cobrança excessiva de metas e a constante pressão para alcançá-las pode configurar assédio moral no trabalho quando existe ameaça de demissão e desrespeito ao colaborador<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> INFOMONEY. CEO do Bradesco revela quantos processos trabalhistas o banco tem na Justiça: ‘é absurdo’. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/ceo-do-bradesco-revela-quantos-processos-trabalhistas-o-banco-tem-na-justica-e-absurdo/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

<sup>2</sup> MANOEL, Allan. Cobrança excessiva de metas: quando se torna assédio? Disponível em: <https://mdn.adv.br/cobranca-excessiva-de-metas/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Uma Pesquisa realizada pela Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa (Fenae) revelou, com parceria do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), que um número assustador de 57,1% dos afastamentos dos bancários em 2022 se deu decorrente de problemas mentais e comportamentais. O mesmo estudo mostra que, em apenas dez anos, os afastamentos de bancários por doenças psicológicas saltaram de 30% para 57%.<sup>3</sup> A presidenta do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Neiva Ribeiro, explica:

Vivemos uma epidemia de saúde mental no sistema bancário. Em 2012, 48% dos afastamentos eram questões osteomusculares, que a gente falava que era tendinite, bursite, doenças relacionadas ao fato de digitar muito e rápido. Agora, as doenças são síndrome do pânico, depressão e ansiedade, uma série de questões ligadas a forma como o trabalho está organizado hoje e como as metas são cobradas. (in CARVALHO, 2023)<sup>3</sup>

Diante do exposto, percebe-se a necessidade e a urgência de se debater este tema. Sabe-se que a principal ferramenta para o alcance dos objetivos da organização é um planejamento de metas bem definidos, mas, a motivação, a saúde e o desempenho do colaborador são diretamente impactados por tais metas. Assim, é necessária uma estratégia bem definida que leve em conta como conciliar a motivação e a saúde dos empregados com a gestão de metas, de forma a potencializar os resultados para a organização. Afinal, em meio a um mercado de extrema competição, é o capital humano o mais valioso diferencial estratégico que pode levar a organização a uma posição altamente competitiva.

## 1.2. Objetivos do estudo

O estudo tem como objetivo analisar a gestão estratégica de metas voltada para a alta produtividade em uma instituição financeira (Empresa X) e, a partir da visão dos colaboradores, refletir se esta é utilizada como ferramenta propulsora para motivação do colaborador.

---

<sup>3</sup> CARVALHO, Igor. Em dez anos, afastamento de bancários por doenças psicológicas salta de 30% para 57%. 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/mufrb7xj/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

### 1.2.1. Objetivos intermediários do estudo

Os objetivos específicos desse estudo são:

- Revisar os fundamentos teóricos do Processo de Gestão de Metas;
- Apontar as teorias dos fatores da Motivação;
- Apresentar a Empresa X e como se dá sua Gestão Estratégica de Metas;
- Analisar o impacto do processo de Gestão Estratégica de Metas na Empresa X no nível motivacional dos empregados de atendimento
- Identificar possíveis melhorias.

### 1.3. Justificativa e relevância do estudo

Segundo Franco; DruckII e Silval (2010), na era atual a intensificação da busca pela competitividade se manifesta na retórica empresarial que exalta a excelência. Essa retórica, por vezes, assume características de uma verdadeira ideologia, promovendo uma visão absoluta da excelência como sinônimo de perfeição e superioridade. Esse conceito de excelência, associado à perfeição, passa a ser a medida para todos os aspectos, incluindo materiais, processos, métodos e pessoas. Todavia, Seligman & Silva (2001), atentam que essa busca incessante pela perfeição humana pode ser coerciva e perversa, uma vez que desconsidera os limites e a variabilidade dos processos físicos e mentais dos indivíduos.

Monroy (2000) investigou os efeitos danosos da "doutrina" da excelência na saúde física e mental dos funcionários, descrevendo como essa abordagem pode promover uma cultura que propicia o assédio, ao minar as barreiras morais, e permitir a realização de ações perversas em nome da busca pela excelência.

Embora as metas precisem ser desafiadoras, elas devem ser alcançáveis. Metas inalcançáveis e exigências não razoáveis podem ser prejudiciais tanto para a motivação do colaborador, como para o desempenho das empresas, fatores que andam juntos. Quando as empresas conseguem atingir seus objetivos em situações insalubres, ocorrem impactos na motivação. O desgaste necessário ao funcionário para atingir suas metas pode levá-lo ao adoecimento físico e mental, o que pode gerar para a empresa absenteísmo, alta rotatividade e inúmeros

processos trabalhistas por danos morais, o que significa perdas de grandes montantes de dinheiro. Mario Turcato (2016) explica:

Metas abusivas são as principais causas de assédio moral no ambiente bancário, bem como a principal causa de tentativa de fraudar a legislação trabalhista no que se refere a carga horária diária e semanal do bancário, exigindo, assim, um trabalho superior ao estabelecido, atribuindo denominações aos cargos que, na realidade, não correspondem efetivamente com as funções executadas e muito menos com a fúidúcia imputada.<sup>4</sup>

Desta forma, este estudo analisa a gestão estratégica de metas voltada para a alta produtividade em uma instituição financeira (Empresa X), a partir de visão dos colaboradores, buscando refletir se esta é utilizada como ferramenta propulsora para motivação. Produz informações de interesse para as empresas do setor financeiro uma vez que trabalham com metas desafiadoras que podem impactar diretamente seus colaboradores, resultados e custos por alta rotatividade, tempo de adaptação de novos colaboradores e processos trabalhistas excessivos. Além disto, tal dinâmica de metas extremamente agressivas coloca em risco o cumprimento de seus objetivos devido a insatisfação dos colaboradores.

O resultado desta pesquisa também pode ser útil para empresas de outros setores que, para se manterem firmes em um mercado cada vez mais competitivo, precisam mostrar resultados consistentes com metas cada vez mais desafiadoras e agressivas, buscando maior engajamento e crescimento no mercado. Isto porque este trabalho aponta um caminho possível de se alcançar o equilíbrio entre a cobrança das metas e a motivação dos colaboradores, valorizando seu capital humano.

#### **1.4. Delimitação e focalização do estudo**

Se quando satisfeito, o colaborador tende a se ver mais alinhado com a missão e valores da empresa, buscando cada vez mais resultados extraordinários, o oposto ocorre quando existe uma enorme pressão diária por resultados cada vez melhores, gerando estresse e ansiedade extrema, somado à ameaça

---

<sup>4</sup> TURCANATO, Mario. Os reflexos das metas abusivas praticadas nas instituições financeiras. 2016. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/os-reflexos-das-metas-abusivas-praticadas-nas-instituicoes-financeiras/388430577>. Acesso em: 25 jun. 2024.

constante sobre os seus empregos levando os trabalhadores do setor financeiro a terem inúmeros problemas relacionados à saúde física e mental.

A partir do problema apresentado, o presente estudo foi realizado em uma instituição financeira (Empresa X), com sede em São Paulo. A escolha por uma instituição financeira se deu pois estas são marcadas por, muitas vezes, estabelecerem metas mal coordenadas e consideradas abusivas, afetando diretamente o principal recurso das empresas: os colaboradores. Por questão de acessibilidade e tempo para procedimento da pesquisa de campo, dada a alta demanda da empresa sobre os empregados, a pesquisa de campo foi realizada no setor de atendimento da empresa, com 22 colaboradores que atuam remotamente.

## **2. Referencial teórico**

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

### **2.1. Gestão Estratégica de Pessoas**

Robbins (2006) aponta que, historicamente, a função da gestão de recursos humanos passou por uma luta na tentativa de justificar seu lugar nas organizações. Se em tempos de bonança, com orçamentos suficientes, as empresas gastavam em treinamento, recursos humanos, recompensas e sistemas voltados para o envolvimento dos trabalhadores; ao se depararem com dificuldades financeiras, as mesmas empresas cortavam primeiramente os sistemas de RH.

Barney & Hersterly (2007) afirmam que felizmente esta realidade mudou e, hoje, as empresas sabem que é exatamente o sistema de práticas de recursos humanos, combinado com suas estratégias organizacionais que possibilitam o melhor desempenho organizacional, aumentando suas produtividades. Desta forma, prevalece a ideia de que a gestão de pessoas pode ser o fator mais importante em toda a matriz de competitividade.

Kanaane (1999) complementa que saber que os recursos humanos são vitais para a organização têm levado a função da gestão de RH a subir na hierarquia organizacional. Observamos uma nova gestão estratégica onde as empresas estão atentas e cientes de que o sucesso de suas políticas de recursos humanos é indispensável para se aumentar seu desempenho em diferentes áreas como: produtividade, qualidade e resultado financeiro.

Desta forma, o que vemos é que a gestão estratégica de pessoas se torna poderosa e indispensável no campo dos negócios e gestão. Isto porque ter liderança no mercado não depende apenas de ter sucesso econômico, mas da

estrutura física, das condições materiais e principalmente do capital humano qualificado que, gerido com eficiência, pode levá-la a uma posição de alta competitividade.

Kanaane (1999) ensina que para concretizar este tipo de gestão, faz-se necessário ações estratégicas para avaliação e satisfação dos colaboradores de forma a não só reforçar como desenvolver suas capacidades, fomentando a aprendizagem e as oportunidades de desenvolvimento contínuo.

Para Marques (2011) às possibilidades de êxito são maiores em uma organização que tem como primazia a gestão estratégica de pessoas para subsidiar sua política global, uma vez que é esse gerenciamento dos sujeitos que integram esta organização o principal fator contribuinte para a maior eficiência, não só do conhecimento como dos diferentes subsistemas, que de forma interligada a constituem. Cada sujeito funciona como uma célula que, interligadas, formam o corpo empresarial onde os processos acontecem mutuamente e dependem da aptidão individual de cada um destes sujeitos envolvidos para completar um todo.

Davis & Newstrom (1992) ensinam que a gestão estratégica de pessoas tem como foco criar uma cultura de alto desempenho onde os sujeitos e as equipes se responsabilizam pela continuidade da melhoria dos processos organizacionais, contribuindo para alcançar os objetivos definidos previamente pelos gestores. Os autores apontam que o que ocorre seria a aproximação dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Como resultados que se buscam pela gestão de recursos humanos em relação aos sujeitos, conforme Gil (2009), pode-se citar não só a competência, como a cooperação dos empregados com os gestores, a cooperação de funcionários entre si, o aprimoramento das capacidades dos empregados; além do aumento da motivação, do empenho e da satisfação dos colaboradores que passam a agir com atitude e presença.

Neste sentido, Gil (2009) aponta que a gestão estratégica de pessoas diferencia a empresa de seus concorrentes, a levando para um lugar de destaque no mercado através de suas ações e dinâmicas como: a utilização do planejamento; a abordagem coerente para a concepção e gestão de pessoal; a

percepção das pessoas da organização como um recurso estratégico; e a conquista de vantagem competitiva.

Ribeiro et. al. (2017, p.548) ressaltam algumas questões que servem como norte para esta forma de gestão, entre elas:

Como as organizações devem gerenciar sua principal fonte, os recursos humanos? A estratégia de gestão de recursos humanos atende as necessidades, as metas e objetivos da empresa? Como deve ser adaptada a gestão estratégica de recursos humanos para melhorar o desempenho? Como se deve adaptar a gestão estratégica de recursos humanos para aumentar o desempenho organizacional?

Davenport e Prusak (2003) apontam como principais objetivos estratégicos, para se colocar a empresa em posição de vantagem competitiva no mercado, a gestão estratégica de pessoas, conforme:

- O investimento nas pessoas por meio da introdução e do encorajamento de aprendizagem de processos que levem ao aumento da capacidade e habilidades voltadas às necessidades organizacionais;
- A identificação, pela organização, do conhecimento indispensável para alcançar não só seus objetivos como a satisfação de seus clientes, tomando medidas que levem à real aquisição e desenvolvimento do seu capital intelectual;
- A definição, o incentivo, a valorização e a recompensa dos comportamentos necessários ao sucesso organizacional;
- O incentivo à participação dos colaboradores de forma a levá-los a se envolverem e se dedicarem ao trabalho que realizam; e
- A persecução e promoção do comprometimento das pessoas com a missão e com os valores da organização.

Mendes (2002) apresenta dois princípios basilares da gestão estratégica de pessoas: a crença na importância estratégica vital de recursos humanos para uma organização e a ideia de que, a fim de prover força estratégica à organização, as práticas de gestão estratégica de pessoas são muito úteis.

O primeiro princípio chama atenção para o fato de que não só as características pessoais dos sujeitos, como a interação entre eles, definem o

potencial interno, seja na formulação de estratégias, seja na prática das mesmas. Já o segundo complementa apontando que esta gestão estratégica se dá por um processo complexo envolvendo fenômenos subjetivos como afetividade, sentimentos e emoções destes sujeitos.

Vergara (2003) define que é função do Departamento de Pessoal a criação de uma atmosfera de trabalho que seja capaz de favorecer a organização a alcançar as metas desejadas. Para isto, deve-se valer de estratégias que estimulem os funcionários, identificando suas aptidões e deficiências de modo a potencializar o positivo e minimizar as faltas.

Já Paschoal (2007) aponta como indispensável que toda essa dinâmica na persecução de sucesso de uma organização busque um equilíbrio entre os recursos materiais e humanos, através do gerenciamento dos sujeitos envolvidos, seus sentimentos, motivações, desejos e conflitos interpessoais. Mendes (2002) completa que analisar e avaliar os fatores que podem influenciar o nível de desempenho deve ser uma preocupação constante.

## **2.2. Avaliação de Desempenho**

Decenzo & Robbins (2001) ensinam que frente ao atual mercado competitivo, as organizações que buscam alcançar determinado patamar e se manter nele, ou ainda alcançar um nível ainda mais elevado, dependem de ferramentas que permitem o controle organizacional fornecendo indicadores com os quais possa realizar a verificação de que um projeto não só é exequível, como se este estará sendo desenvolvido com eficiência *a posteriori*.

Os autores chamam atenção ao fato de que o que se nota na atualidade é que o aumento da riqueza das organizações relaciona-se diretamente com a avaliação do desempenho organizacional. Isto faz com que a avaliação do desempenho tenha se tornado um procedimento de extrema importância e indispensável para o êxito das empresas. Os dados encontrados em tais avaliações permitem que se verifique se os objetivos delimitados pela empresa foram realmente alcançados e, quando a resposta encontrada for negativa, pode-se analisar quais obstáculos estão impedindo sua concretização.

Desta forma, a avaliação do desempenho organizacional possibilita, através de seus resultados quantitativos e/ou qualitativos, que se faça uma adaptação nas estratégias da empresa com foco em alcançar seus objetivos propostos pelos projetos anteriormente traçados.

Segundo Nelly (1998), a avaliação do desempenho seria o processo pelo qual se acessa e examina a performance de uma empresa e dos funcionários que a compõem, buscando verificar com base nos resultados encontrados, o que se manterá e o que necessita ser modificado para a evolução geral. Desta forma, a avaliação de desempenho é procedimento indispensável e central para a empresa dar conta de responder questões relativas a seus processos organizacionais como: O que ocorreu? Por que ocorreu? É favorável que continue a ocorrer? O que fazer para manter ou mudar a atual dinâmica?

Craveiro (2006) sinaliza que somente entendendo, pela avaliação do desempenho, o que ocorreu, os gestores poderão determinar qual direção a empresa deve tomar. Posteriormente, poderão ainda verificar se esta direção escolhida foi pertinente, decidindo mantê-la ou modificá-la de forma a se alinhar aos objetivos da empresa.

### **2.3. Regime das Metas na Gestão Estratégica**

De acordo com a Procuradoria Geral do Estado da Bahia (2023), uma meta é um alvo definido de forma clara podendo ser mensurado em determinado tempo e espaço tendo como base indicadores estratégicos. Desta forma, alcançar determinado valor estabelecido como meta representa atingir o resultado do indicador estratégico, colaborando diretamente para o alcance do objetivo estratégico ao qual este indicador esteja associado.

Definir indicadores e metas possibilita que seja realizada uma análise crítica do desempenho de forma que se tome uma decisão com embasamento. A definição de metas deve privilegiar aquelas que sejam:

- Factíveis, uma vez que metas irreais tendem a promover descrédito;
- Desafiadoras, uma vez que estas promovem maior engajamento; e

- Orientadas para a persecução dos objetivos gerais estratégicos da organização.

Desta forma, as metas se caracterizam por serem temporais e se associarem a um valor calculável para se alcançar os objetivos traçados na estratégia de planejamento. Têm a finalidade de se colocar em prática o plano de ação, especificando e detalhando as tarefas e prazos, quer sejam diários, semanais ou mensais.

Silva (2016) ensina que a definição de metas claras e específicas é fundamental para o sucesso da gestão estratégica, pois proporciona um direcionamento claro para a equipe. Metas bem definidas permitem que os colaboradores saibam exatamente o que se espera deles e como podem contribuir para alcançar os objetivos organizacionais. Além disso, metas específicas facilitam a avaliação do desempenho e o acompanhamento do progresso, tornando mais fácil identificar eventuais desvios e realizar ajustes necessários ao longo do caminho.

Neste viés se destaca o Método SMART desenvolvido por Peter Drucker (1909-2005) em 1954. Pereira (2011) aponta que Drucker criou seu método em um tempo em que a gestão por objetivos era amplamente utilizada pelas maiores empresas do mundo. Souza (2015) ensina que SMART é um anagrama das palavras (em inglês) que definem os cinco conceitos que o formam, a saber: *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (alcançável), *Realistics* (realistas), *Relevant* (relevantes) e *Time Bound* (tempo). Desta forma tem-se: objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e com um prazo determinado para atingi-los.

Evans (2013) aponta que as metas estão intrinsecamente ligadas com os objetivos, sendo alvos a curto, médio e longo prazo. Defende que as metas e os objetivos devem ser “inteligentes” de modo que seria responsabilidade do gestor defini-las de forma a serem realizáveis, criando uma ferramenta de gestão com a capacidade de auxiliar e desenvolver este propósito.

Salvatti (2022) aponta que a definição de metas desafiadoras pode impactar positivamente na motivação dos colaboradores, estimulando o desenvolvimento

de habilidades e competências, além de promover um senso de realização pessoal estimulando o engajamento e a produtividade da equipe.

Segundo Santiago (2021), a participação dos colaboradores no processo de definição de metas pode ter um impacto significativo em sua motivação e comprometimento. Isto ocorre porque quando os colaboradores têm a oportunidade de contribuir com suas ideias e sugestões para a definição das metas, se sentem envolvidos no processo e responsáveis pelo seu alcance. Isso cria um senso de pertencimento à equipe aumentando a motivação para trabalharem em prol dos objetivos estabelecidos em conjunto.

Zonatto & Silva (2018) ressaltam que o acompanhamento e o *feedback* constante são fundamentais no processo de gestão estratégica de metas com o objetivo de se manter a motivação da equipe ao longo do tempo. Desta forma, pode-se identificar eventuais dificuldades ou obstáculos que possam surgir no caminho e tomar medidas corretivas rapidamente; ou fornecer informações valiosas sobre o desempenho dos colaboradores, reconhecendo conquistas e apontando áreas que precisam ser melhoradas, favorecendo um desenvolvimento contínuo da equipe.

Silva (2016) escreve que a falta de alinhamento entre as metas individuais e organizacionais pode gerar impacto negativo na motivação dos colaboradores, gerando frustração e desmotivação. Quando as metas pessoais dos colaboradores não estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, há um risco maior de conflitos internos e falta de comprometimento com os resultados coletivos. Desta forma, é essencial garantir que as metas individuais estejam alinhadas com a visão e missão da empresa mantendo alta a motivação da equipe.

Canzian (2009) aponta que, nos últimos anos, o mercado financeiro passou por incontáveis momentos de instabilidade que decorreram sobretudo da crise econômica mundial deflagrada em 2008, Freitas (2020) explica:

A crise financeira de 2008 ocorreu devido a uma bolha imobiliária nos Estados Unidos, causada pelo aumento nos valores imobiliários, que não foi acompanhado por um aumento de renda da população. Diversos bancos passaram a oferecer mais créditos, expandindo o crédito imobiliário e atraindo os consumidores, o que causou a valorização dos imóveis. Até que com a alta procura, a taxa de juros subiu, derrubando os preços

dos imóveis. Como muitos destes empréstimos foram de alto risco, muita gente não teve como pagá-los e diversos bancos ficaram descapitalizados. (s/n)

Desta forma, para não ficarem em estágio de vulnerabilidade frente às contingências do mercado e aos desafios da concorrência, as empresas passaram a buscar cada vez mais diferentes estratégias de gestão.

Wood Jr. & Picarelli Filho (2004) escrevem que o contexto de incertezas exigiu que as empresas busquem cada vez mais um equilíbrio financeiro através de diferentes formas de implementações que sejam capazes de viabilizar suas melhorias contínuas. Entretanto, os autores chamam atenção ao fato de que ao investir no seu capital humano, as organizações passaram a exigir cada vez mais de seus colaboradores, principalmente no quesito de suas produtividades.

Basile (2017) descreve que um dos setores onde mais se verificam doenças ocupacionais nos colaboradores é o setor financeiro. Isto ocorre, pois, as cobranças por metas tendem a extrapolar os limites legais, ocorrendo de forma não razoável, mas agressiva e diária por superiores que buscam perseguir e manter a lucratividade das instituições.

A consequência desta dinâmica é a submissão dos colaboradores a jornadas de trabalho exaustivas e com intensa pressão psicológica, aumentando o estresse e as chances do desenvolvimento de doenças psíquicas. Além disto, os colaboradores sentem-se cada vez mais tolhidos em seus ambientes de trabalho, passando por situações diárias de assédio onde são hostilizados, reprimidos e preteridos pela equipe e superiores quando não atingem suas metas.

Oliveira (2007) defende que dada a conjuntura de constante instabilidade do mercado, estabelecer metas é importante para assegurar resultados positivos nos negócios, uma vez que ao implementar um sistema de metas pode-se aprimorar o desempenho da empresa, incentivando a motivação e o empenho dos colaboradores. Isto se dá, pois, ao atribuir determinada meta desafiadora ao colaborador, este se sentiria mais motivado para o trabalho, elevando e otimizando sua produtividade. O êxito das metas teria maiores chances de ser assegurado pois, os administradores, em geral, buscam moldar o comportamento dos colaboradores conforme os objetivos da empresa para que se enquadrem em

um perfil que possa atender às necessidades da organização. Esta modelagem do comportamento ocorreria, segundo Robbins (2006), pela formação e orientação das pessoas durante sua aprendizagem.

Contudo, para que essa dinâmica tenha o resultado desejado e a organização alcance suas metas, Andrade et al (2011), chamam atenção para o fato de que esta deve investir em formas de recompensa variadas. Ter objetivos e metas claras é indispensável, uma vez que a empresa e os indivíduos naturalmente almejam vencer desafios, mas é igualmente indispensável que os atos patronais não ultrapassem os limites legais e aceitáveis respeitando a dignidade do trabalhador na busca por impedir lesões ou subjugar-lo a um permanente estresse ambiental pela cobrança excessiva de metas. Desta forma, a empresa deve estar comprometida com os recursos necessários para alcançar os resultados almejados, proporcionando não só melhores condições aos indivíduos como recompensas que os farão sentir mais motivados nesta corrida em prol da empresa.

## **2.4. Motivação**

Arantes (1998) chama atenção à necessidade de, mais que se dedicar a promover uma imagem externa para transmitir credibilidade e qualidade, satisfazendo o público, é indispensável às organizações se atentarem para as necessidades de harmonia interna da organização. Para o autor essa negligência pode prejudicar muito o desempenho individual e coletivo na empresa devido a falta de um clima organizacional harmonioso.

A teoria do equilíbrio organizacional está intrinsecamente ligada à teoria da motivação. Isto se dá devido, a teoria da motivação, estudar o comportamento dos colaboradores mostrando que este depende de certas condições para que eles possam continuar contribuindo ao desenvolvimento e sobrevivência da organização no mercado. Esta dinâmica se baseia no princípio de contribuição versus incentivo, uma vez que o incentivo é o combustível para o colaborador continuar dedicado aos objetivos da empresa.

Chiavenato (1999) considera motivação como o desejo de se exercer níveis altos de esforços em direção a certos objetivos organizacionais, afirmando que

estes desejos estariam condicionados à capacidade de satisfação de algumas necessidades individuais do sujeito. Klava (2010) complementa ao afirmar que motivação é o ato de estar feliz durante a execução de tarefas valendo-se de fatores internos e externos como auxílio.

Fleury (1989) aponta que a motivação se destaca como um dos fatores de maior relevância quando se fala na manutenção de um bom clima organizacional, constituindo uma mola propulsora que estimula à ação. A motivação move o indivíduo em relação a um objeto, seja ele individual, coletivo, pessoal ou organizacional.

Chiavenato (1999) defende que a motivação funcionaria de forma cíclica apresentando o que chama de ciclo motivacional, composto por fases que se alteram e se repetem:



Fonte: Chiavenato (1999, p. 118)

O autor explica:

O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior. (CHIAVENATO, 1999, p. 171).

A seguir abordaremos as principais teorias motivacionais aprofundadas por autores comportamentais, a saber: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor e Victor Vroom que se ligam a este ciclo para maior compreensão do mecanismo de motivação dos indivíduos, como estes se tornam motivados ou desmotivados ao realizar certas ações.

### 2.4.1. Teoria das Necessidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908 a 1970) era um psicólogo americano que desenvolveu em seu trabalho uma teoria onde afirmava que o indivíduo procura a satisfação de suas necessidades dentro de uma sequência lógica. Afirma que as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento e, somente quando satisfeitas, outras necessidades de nível mais elevado entram em foco. Quando o esforço não atinge a satisfação daquela necessidade, o indivíduo se frustra, quando satisfeita a necessidade a motivação é aumentada.

A hierarquia das necessidades de Maslow, são divididas em dois níveis de importância: primárias e secundárias. Enquanto as primárias são aquelas instintivas e vinculadas a sua própria existência, as secundárias são decorrentes de suas interações sociais, decorrendo do seu processo de aprendizagem.

Desta forma, Martins (2007) observa que Maslow observou cinco fatores que poderiam explicar a maior parte do comportamento humano, criando a Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas onde identifica as necessidades: Fisiológicas ou básicas, Segurança, Sociais, Estima (*status*) e Autorrealização. Na figura a seguir podemos verificar a hierarquia das necessidades humanas de acordo com Maslow:

Figura 2: Hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: Cazelato & Brito (2017, p. 10)

Na figura 2 observamos que Maslow classifica as necessidades humanas hierarquicamente, no âmbito do trabalho, sendo elas:

- I. **Fisiológicas:** São aquelas relacionadas aos impulsos básicos de sobrevivência, como: comer, beber e descansar. Relacionadas ao trabalho são necessidades referentes ao salário e aos benefícios recebidos, somados a carga horária, descanso e características ergonômicas. Quando não satisfeitas é a fisiológica que exerce maior pressão sobre o indivíduo, não permitindo que as outras necessidades, sejam atendidas;
- II. **Segurança:** São aquelas relacionadas às necessidades de se sentir seguro. Relacionadas ao trabalho são aquelas ligadas às condições do próprio trabalho e proteção. Quando não satisfeitas, levam o indivíduo ao estresse e a um estado de emergência para satisfazê-las.
- III. **Sociais:** São aquelas relacionadas às necessidades de pertença e aceitação. Relacionada ao trabalho, ligam-se ao trabalho em equipe, ao bom relacionamento com os superiores, colegas e clientes. Quando não satisfeitas, levam o indivíduo a sentir-se sozinho e hostil.
- IV. **Estima:** São relacionadas à forma pela qual o indivíduo se percebe e o seu *status*. No trabalho relacionam-se ao orgulho do trabalho em si, ao plano de carreira, ao reconhecimento profissional e a responsabilidade que lhe é atribuída. Quando não satisfeitas podem levar o sujeito a sentir-se inferior ou desvalorizado.
- V. **Autorrealização:** São internas e se relacionam com a necessidade do próprio indivíduo em atingir o seu potencial. No trabalho, ligam-se ao crescimento pessoal, aos desafios para eles propostos e ao sentimento de utilidade dentro da empresa.

Maslow propõe que essas necessidades se ordenem em forma de pirâmide indicando que algumas necessidades têm maior grau de importância sobre outras e apenas quando as necessidades da base são satisfeitas as necessidades de

nível superior podem motivar o comportamento. Completa ensinando que uma necessidade nunca será totalmente satisfeita e as necessidades de nível mais baixo sempre terão influência maior no comportamento dos indivíduos.

#### 2.4.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1923 a 2000) foi um psicólogo norte-americano que, através de uma pesquisa, analisou a satisfação e insatisfação de indivíduos no trabalho. Seus resultados renderam boas ideias a respeito do que leva as pessoas a reagirem com relação ao trabalho, dividindo em duas categorias os fatores que causam satisfação e insatisfação em relação a este: fatores que atendem as necessidades instintivas e fatores que atendem as necessidades humanas individualizadas.

Herzberg chama os fatores instintivos de fatores de manutenção uma vez que estes apenas mantêm a satisfação quando presentes, causando insatisfação quando ausentes, embora não gerem aumento de satisfação. Estes fatores correspondem ao ambiente de trabalho como: salário, condições de trabalho, supervisão, benefícios, etc (Tabela 1) . O autor faz uma analogia com um hospital e chama esses fatores de higiênicos, pois assim como a limpeza do hospital, não faz o paciente melhorar, mas evita que ele piore.

Tabela 1: Fatores higiênicos e motivacionais segundo Herzberg

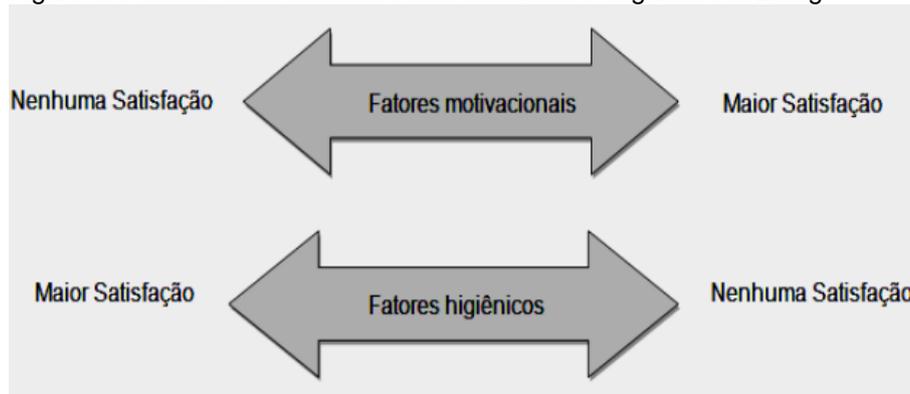
<b>FATORES Higiênicos</b>	<b>FATORES Motivacionais</b>
<b>. Extrínsecos:</b> Quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação.	<b>. Intrínsecos:</b> quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação.
Salário	Realização
Segurança no trabalho	Reconhecimento
Status	Responsabilidade
Métodos empresariais	Progresso
Qualidade da supervisão	O próprio trabalho
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento

Fonte: Cazelatato & Brito (2017, p. 11)

Herzberg cunha a Teoria dos dois fatores: higiênicos e motivadores (Figura 3). Segundo o autor:

[...] são considerados importantes, mas não são geradores constantes de motivação, sendo que sua ausência gera grande desmotivação entre todos. Em contrapartida, se estes fatores são satisfeitos, dá-se a possibilidade dos fatores motivacionais entrarem em ação [...] (in MARTINS, 2007, s/n)

Figura 3: Fatores satisfacientes e insatisfacientes segundo Herzberg



Fonte: Cazalato & Brito (2017, p. 11)

Os fatores higiênicos, conforme a teoria de Herzberg, referem-se às condições físicas e ambientais em que o trabalho é realizado, e são essenciais para evitar a insatisfação dos colaboradores. Martins (2007) detalha esses fatores em quatro categorias principais: políticas da empresa, condições de trabalho, remuneração e relacionamentos interpessoais. Embora esses fatores não elevem a motivação, sua ausência pode gerar insatisfação significativa entre os funcionários.

Como principais Fatores Higiênicos, temos:

- I. Salário: Se um funcionário recebe um salário abaixo do mercado para sua função, isto pode gerar frustração e desmotivação, mesmo que ele goste do trabalho;
- II. Segurança no Trabalho: Uma empresa que não fornece equipamentos de proteção adequados para seus trabalhadores em um ambiente industrial pode criar um clima de insegurança, levando à insatisfação e à diminuição da produtividade;

- III. *Status*: O reconhecimento da posição do funcionário dentro da organização também é importante. Um colaborador que se sente subestimado ou sem prestígio em sua função pode se sentir desmotivado, mesmo que as condições de trabalho sejam adequadas;
- IV. Métodos Empresariais: Uma empresa que tem procedimentos inconsistentes ou injustos em relação às promoções, pode gerar descontentamento entre os funcionários;
- V. Qualidade da Supervisão: Supervisores que oferecem *feedback* construtivo e suporte tendem a criar um ambiente mais positivo, enquanto aqueles que são autoritários ou desinteressados podem causar insatisfação;
- VI. Relações Interpessoais: O relacionamento entre colegas de trabalho e entre funcionários e supervisores é fundamental. Um ambiente onde há conflitos frequentes ou falta de apoio pode resultar em um clima de trabalho negativo, afetando a moral da equipe.

Chiavenato (2014) afirma que os fatores motivadores são essenciais para colocar ânimo nos funcionários, sendo os principais a conquista e o reconhecimento, além de um trabalho interessante e desafiador. De acordo com a teoria de Herzberg, esses fatores motivacionais promovem a satisfação e a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Eles são intrínsecos e estão relacionados ao conteúdo do trabalho e à experiência do funcionário. Os principais fatores motivacionais incluem:

- I. *Autorrealização*: O processo de realização do verdadeiro potencial de um indivíduo, permitindo que ele descubra e utilize suas habilidades e talentos de forma plena;

- II. Reconhecimento: Se sentir reconhecido no trabalho que realiza é fundamental para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados;
- III. Responsabilidade: A autonomia e a responsabilidade pelo trabalho desempenhado aumentam o engajamento e a satisfação do funcionário;
- IV. Progresso: Oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional são essenciais para manter os colaboradores motivados;
- V. O próprio trabalho: Quando um indivíduo percebe o valor na tarefa ou no próprio ato de trabalhar naquela empresa;
- VI. Possibilidade de crescimento: Acontece se o crescimento profissional permitir que os colaboradores desenvolvam novas habilidades e ampliem seus conhecimentos.

Chiavenato (2014) acrescenta alguns fatores à teoria de Herzberg, como o uso pleno das habilidades pessoais, a liberdade para executar o trabalho, a responsabilidade total pelo trabalho, a definição de metas e objetivos, além da autoavaliação de desempenho. Esses fatores, quando presentes, geram um aumento na produtividade e na satisfação dos trabalhadores. Por outro lado, sua ausência pode levar à desmotivação, embora não necessariamente à insatisfação, que é influenciada por fatores higiênicos ou extrínsecos, como condições de trabalho e remuneração.

### **2.4.3. Teorias X e Y de McGregor**

Segundo Burn (2011), Douglas McGregor desenvolveu as teorias X e Y em 1960. Na tabela abaixo verificamos as suposições desta teoria:

Tabela 2: Comparativo Teoria X e Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
Concepção tradicional, mecanicista e pragmática de direção e controle.	Concepção moderna, integração entre objetivos individuais e organizacionais.
O ser humano tem aversão natural ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural como querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas procuram naturalmente se autocorrigir, para atingir seus objetivos que se propuseram a alcançar.
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se pretende receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.

Fonte: LinkedIn in (2020, s/n)

A Teoria X aponta que os empregados seriam motivados apenas por dinheiro. Nesse viés, quando as coisas não vão bem no ambiente de trabalho, o gerente tende a culpar o empregado sem questionar o sistema, a política da empresa ou a falta de treinamento. Este gerente adota um estilo autoritário, baseado na ameaça e na punição, que se torna um entrave para a motivação do empregado, afetando sua produtividade e moral.

Por outro lado, a Teoria Y apresenta um cenário diferente onde o gerente possibilita oportunidades para que os empregados exerçam um bom trabalho, o que se configura como um forte agente motivador. Esse tipo de liderança promove um ambiente de confiança e colaboração.

Além disso, é importante ressaltar que os líderes podem não se restringir estritamente aos estilos X ou Y; eles podem transitar entre esses estilos conforme as necessidades da equipe e as circunstâncias do ambiente de trabalho. Por exemplo, em situações críticas onde prazos apertados exigem controle rigoroso (Teoria X), um líder pode adotar uma abordagem mais autoritária. No entanto, em períodos normais ou criativos, esse mesmo líder pode optar por uma abordagem mais participativa (Teoria Y), incentivando a autonomia e a inovação.

A relevância dessas teorias é ainda mais significativa no contexto atual das organizações modernas, em um mercado extremamente competitivo. Pois, com a crescente pressão para aumentar a produtividade com menos recursos, torna-se

essencial entender as motivações dos funcionários. Desta forma, as empresas que implementam programas de reconhecimento e desenvolvimento profissional (baseados na Teoria Y) frequentemente observam melhorias na retenção de talentos e no desempenho geral, aumentando sua produtividade.

Em suma, as teorias X e Y de McGregor não apenas oferecem uma visão sobre como diferentes estilos de liderança impactam a motivação dos colaboradores, mas ressaltam a importância de adaptar essas abordagens às necessidades dinâmicas do ambiente de trabalho contemporâneo.

#### **2.4.4. Teorias da Expectativa de Vroom**

De acordo com Martins (2007), Victor Vroom (1932 a 2023) relacionando motivação e performance, desenvolve a Teoria da Expectativa uma vez que as pessoas poderiam escolher entre um comportamento ou outro, de acordo com a situação que se apresente, para satisfazer suas necessidades. Vroom (1970, p. 229) afirma que: “[...] quanto mais motivado o trabalhador está para uma performance eficaz, mais eficaz será sua performance.”

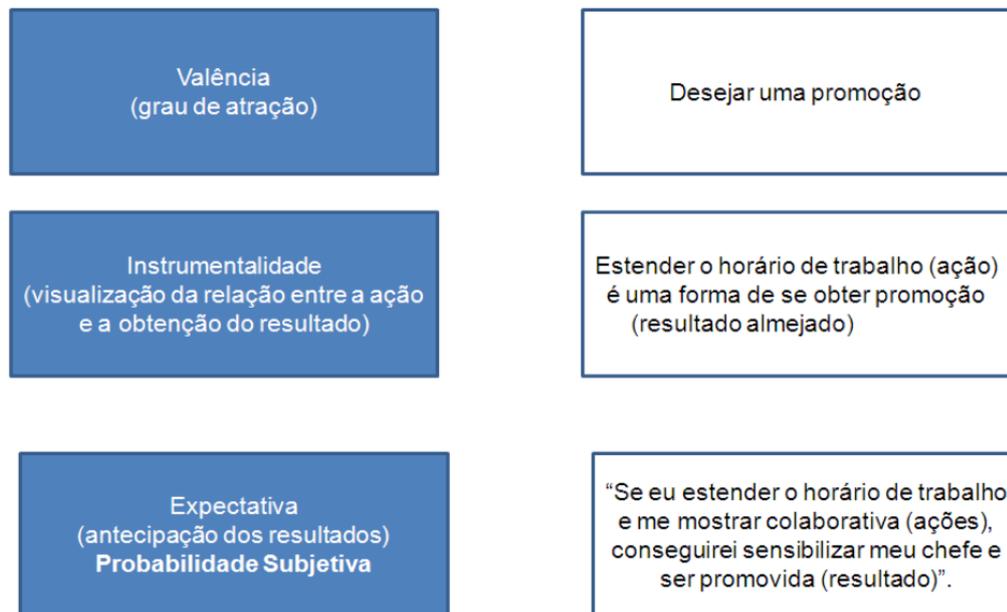
Gondim e Silva (2004, p. 153) discorre sobre a Teoria da Expectância, apresentando-a como uma teoria que “concebe a motivação fundamentalmente como uma força de natureza emocional e consciente, que é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação.”

Já Alves Filho (2012), pontua que o autor da teoria considera os fatores internos do sujeito, aqueles que estão sob seu controle voluntário. Desprezando os fatores externos. Desta forma, as escolhas do indivíduo para realizar certa ação relaciona seus comportamentos com seus eventos psicológicos.

Vroom afirma que para um indivíduo se sentir realmente motivado, haveria a necessidade deste conseguir atribuir valor na atividade realizada, acreditar que pode realizá-la e que receberá a compensação devida pela tarefa. Segundo Vroom (*apud* Chiavenato, 2010, p. 258), “as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito”.

Dessa forma, pode-se descrever a teoria da expectância uma teoria cognitivista, onde comportamentos e vivências passadas e presentes irão despertar ou não no indivíduo a capacidade de se motivar a obter determinado resultado, através da avaliação entre “Valência”, “Instrumentalidade” e “Expectativa”. Gondim e Silva (2004), trazem um quadro que apresenta resumidamente os significados de “Valência”, “Instrumentalidade” e “Expectativa”.

Figura 4: Teoria da Expectância



Fonte: Gondim e Silva (2004, p. 154)

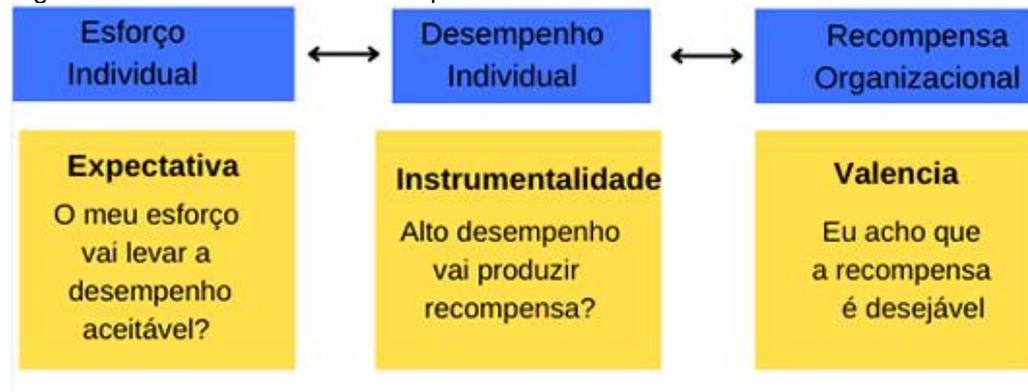
A valência diz respeito à importância que o indivíduo pressupõe sobre o resultado desejado. Para Gondim e Silva (2004) ela categoriza de forma positiva ou negativa de acordo com o grau com que almeja a recompensa ou o resultado. Além disso, as experiências passadas são utilizadas como base para avaliar a relação entre o peso daquilo que se deseja com a quantidade de esforço necessário para alcançá-lo.

Regis (2000) acrescenta que cada indivíduo tem a própria valência que é condicionada a suas vivências passadas, mas estas valências mudam com o passar do tempo, seja quando necessidades antigas são satisfeitas ou quando necessidades novas surgem.

Instrumentalidade relaciona a ação ao resultado, avaliando se certo desempenho o levará a determinada recompensa. Desta forma, ao exercer uma tarefa, ao perceber que a ação pode não o levar ao resultado desejado, esta ação

não terá mais importância. Já expectativa fala sobre acreditar no esforço para alcançar o resultado desejado. A figura a seguir exemplifica estas variáveis da Teoria:

Figura 5: Variáveis da Teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: Blog da Gestão de Segurança privada (2021)

## 2.5. Índices motivacionais e desmotivacionais

Nakamura et. al. (2005) definem motivação como o conjunto de fatores que determinam a conduta de um indivíduo, provocando novo ânimo, o levando a agir em busca de novas conquistas. A motivação humana seria então um processo psicológico que se relaciona de forma estreita com a tendência a realizar determinados comportamentos.

Tamayo & Paschoal (2003) ressaltam que existe uma relação intrínseca entre a motivação, o comportamento e o desempenho de um indivíduo. Assim, o comportamento é fruto e tem como guia suas metas, a partir destas se realiza um esforço para alcançar determinado objetivo.

Nakamura et. al. (2005) apontam que, em geral, as pessoas são motivadas pelo fato de serem reconhecidas e tratadas de modo justo. Desta forma, caberia ao administrador a tarefa de criar condições para que as pessoas trabalhem motivadas.

Chiavenato (2002) ensina que a motivação teria não só um nível individual como um nível organizacional, conhecido como clima organizacional. Para o autor os indivíduos, ao viverem uma variedade de situações, ajustam seus engajamentos de forma a satisfazerem suas necessidades, buscando o equilíbrio

emocional. Chama de clima organizacional o ambiente interno existente entre os membros de uma organização conectando-o de forma indissociável ao grau de motivação dos colaboradores.

Chiavenato (1992, p.53) acredita que o clima organizacional seria um fator não só de motivação, como de desempenho e satisfação nas organizações, gerando expectativas a partir das ações realizadas. Nas palavras do autor: “As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação”.

Para Tamayo & Paschoal (2003) a motivação no trabalho se manifesta quando o empregado realiza com presteza e precisão as tarefas estabelecidas, persistindo em sua execução até o alcance do resultado esperado.

Nelson (*apud* Caudron, 1997) reflete que para o funcionário se sentir motivado é necessário que este se sinta parte da organização, seja participando das tomadas de decisões ou do planejamento das metas. Manter uma comunicação aberta é passo indispensável para que estes não só sintam que participam como entendam as razões que norteiam as decisões e iniciativas empresariais.

Chiavenato (2002) afirma que na busca por manter um equilíbrio emocional, os indivíduos se engajam constantemente a se ajustarem a uma variedade de situações, buscando satisfação às suas próprias necessidades. O autor atenta que estes ajustamentos se referem não apenas às necessidades fisiológicas e de segurança, como às necessidades de estima e autorrealização, sendo estes fatores imprescindíveis quando falamos em motivação dentro das organizações.

Caudron (1997) aponta como fatores desmotivacionais nas organizações: recompensas iguais e repetitivas, independente do desempenho individualizado; elogios não específicos ou inoportunos; o uso de ameaças e/ou coações para solicitar a realização de tarefas; o não cumprimento de promessas; o excesso de burocracia em relações pessoais; entre outros.

Matta (2013) considera ainda quando algum fator atormenta o profissional, desanimando-o e exercendo influência constante sobre o seu rendimento que

culmina por sofrer grandes quedas. Afirma que as insatisfações variam de acordo com cada indivíduo, uma vez que as situações são experimentadas por eles de formas e níveis de intensidades diferentes. O autor cita como principais fatores desmotivacionais: o salário insatisfatório, o local inadequado de trabalho, a falta de reconhecimento profissional, a demanda excessiva de trabalho, a falta de horário definido para entrar e sair da empresa, os gestores autoritários, a falta de organização, além da comunicação ineficiente entre os membros e grupos da empresa. Estes fatores resultam não só em cansaço, como em esgotamento físico e mental dos profissionais que se desgastam emocionalmente e terminam desmotivados para realizarem seus afazeres na busca dos objetivos.

Nakamura et. al. (2005) pontuam que, no mundo contemporâneo, induzir as pessoas a trabalhar continua sendo um dos problemas principais nas organizações. Isto se dá porque a maioria destas pessoas obtêm pouca ou até nenhuma satisfação com seus empregos. Atualmente muitas organizações cortam gastos para ganhar em competitividade, cortando junto as possibilidades que outrora existiam como promoções e segurança no emprego. Os colaboradores se veem frente a questão: porque trabalhar tanto se as recompensas são tão pequenas? Além disso, a pressão no trabalho com alta demanda, prazos apertados e o cumprimento de metas cada vez mais agressivas têm afetado negativamente suas saúdes físicas e mentais.

Estas dinâmicas afetam diretamente a motivação do trabalhador por levá-lo ao estresse e a ansiedade extrema, prejudicando seu desempenho e produtividade, culminando em erros, atrasos, absenteísmo, alta rotatividade e inúmeros processos judiciais por assédio moral pleiteados contra a organização.

## **2.6. Qualidade de vida, saúde e motivação no trabalho**

De acordo com Chiavenato (1999), a motivação é um fator crucial que impulsiona o comportamento humano, podendo ser influenciada por estímulos externos ou gerada internamente. Cada indivíduo possui necessidades e expectativas diferentes, o que resulta em padrões de comportamentos variados ao longo do tempo. A qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada à motivação dos funcionários, sendo essencial para o sucesso organizacional.

As empresas enfrentam o desafio de motivar seus colaboradores para alcançar resultados operacionais, especialmente em um contexto de fragmentação e degradação do trabalho. Para isso, muitas organizações implementam programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), buscando aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários.

Práticas voltadas à QVT podem levar a um maior comprometimento, fidelidade e um ambiente de trabalho mais positivo. No entanto, há uma lacuna na divulgação dessas iniciativas entre os trabalhadores, o que pode resultar em falta de conhecimento destes sobre os benefícios oferecidos.

É fundamental que os colaboradores se sintam motivados e confortáveis em seu ambiente de trabalho, pois atualmente estes passam mais tempo na organização que o tempo que passam com familiares e amigos. A verdadeira motivação é alcançada quando os objetivos pessoais dos funcionários estão alinhados com os da empresa, promovendo um ambiente baseado em confiança, ética e respeito mútuo.

Este tópico pretende explorar os aspectos físicos, ambientais e psicológicos da QVT, com base em modelos de autores como Nadler, Lawler, Hackman, Oldman e Walton. O modelo de Walton é escolhido como referencial por integrar aspectos relevantes de outros pesquisadores e por sua adequação ao estudo proposto.

Walton propôs um modelo conceitual, em 1976, composto de oito categorias com o objetivo de avaliar a QVT dentro das organizações buscando não só sua melhoria como alavancar a produtividade e satisfação pessoal dos colaboradores.

Sua divisão se apresenta da seguinte forma:

1. **Compensação Justa e Adequada:** Refere-se à justiça distributiva na remuneração, considerando a equidade interna (entre os funcionários) e externa (em relação ao mercado);
2. **Condições de Segurança e Saúde no Trabalho:** Envolve a jornada de trabalho e um ambiente físico que promova a saúde e o bem-estar;

3. Utilização e Desenvolvimento de Capacidades: Refere-se à oferecer oportunidades para que os funcionários utilizem suas habilidades, desenvolvam autonomia e recebam *feedback* sobre o seu desempenho;
4. Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança: Fala sobre proporcionar possibilidades de carreira, desenvolvimento pessoal e segurança no emprego;
5. Integração Social na Organização: Propõe promover um ambiente sem barreiras hierárquicas, com apoio mútuo e ausência de preconceitos;
6. Constitucionalismo: Propõe estabelecer normas claras sobre direitos e deveres dos trabalhadores, além de recursos contra decisões arbitrárias;
7. Trabalho e Espaço Total de Vida: Pretende garantir que o trabalho não consuma todo o tempo do funcionário, permitindo espaço para vida pessoal, lazer e atividades comunitárias;
8. Relevância Social da Vida no Trabalho: Assume que o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho ao trabalhador, refletindo uma atuação responsável da organização na sociedade.

Em resumo, a QVT é um conceito atual que abrange diversos modelos, destacando a satisfação no trabalho como fundamental. A promoção de programas de bem-estar para os trabalhadores é essencial para enfrentar os desafios do novo milênio. A seguir veremos os impactos da falta de QVT na saúde do trabalhador.

### **2.6.1. Estresse e Saúde do Trabalhador**

O estresse, segundo Chiavenato (2004), é definido como um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de um indivíduo em resposta a estímulos ou estressores presentes no ambiente. Essa condição é dinâmica e depende do controle que a pessoa exerce sobre seus desejos e necessidades.

As principais causas do estresse no trabalho incluem: o autoritarismo do chefe, que gera relações de poder desequilibradas; a desconfiança nas relações profissionais; a pressão por exigências excessivas para cumprimento de tarefas; a rotatividade e monotonia das atividades, que podem levar ao desinteresse; e um ambiente negativo, caracterizado pela baixa moral entre colegas.

Além disso, a falta de perspectivas de crescimento, traumas e emoções fortes, sobrecarga de atividades e relações problemáticas com chefes ou clientes também contribuem para o estresse. Essas dinâmicas podem resultar em reações como nervosismo, inquietude e tensão, além de problemas mais graves, como dependência de álcool e até mesmo o abuso de drogas.

Segundo Chiavenato (2004) o estresse no trabalho impacta negativamente a qualidade de vida tanto para os funcionários quanto para as organizações. As consequências incluem ansiedade e depressão, aumento do absenteísmo e da rotatividade, distúrbios físicos como problemas gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, alienação e redução das relações interpessoais. Esses efeitos ressaltam a importância de abordar o estresse no local de trabalho para melhorar a saúde e o desempenho dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2004), os programas de saúde ocupacional têm ganhado destaque, especialmente em resposta a problemas decorrentes de abordagens inadequadas, como aumento de indenizações, afastamentos por doenças físicas e mentais, custos elevados com seguros, absenteísmo, alta rotatividade e baixa produtividade.

O autor também destaca que um programa eficaz de saúde ocupacional deve incluir etapas como a criação de um sistema de indicadores para monitorar estatísticas de afastamentos e doenças, além do desenvolvimento de relatórios médicos e recompensas para gerentes e supervisores que administram bem essa função.

Já quando se fala em segurança no trabalho refere-se ao conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas adotadas para prevenir acidentes, eliminando condições inseguras no ambiente e promovendo práticas preventivas entre os colaboradores. Entretanto, os desafios residem não só em

desenvolver adequadamente como na manutenção de tais práticas na rotina da empresa.

O Programa de bem-estar dos funcionários é implementado por empresas que desejam prevenir problemas de saúde entre seus colaboradores. Com um enfoque preventivo, esse programa reconhece a influência do comportamento e dos estilos de vida dos funcionários fora do ambiente de trabalho, incentivando melhorias na saúde geral.

Segundo Chiavenato (2004), um programa de bem-estar normalmente inclui três componentes principais:

- Ajudar os funcionários a identificar potenciais riscos à saúde;
- Educá-los sobre riscos, como hipertensão, tabagismo, obesidade, alimentação inadequada e estresse; e
- Motivá-los a adotar estilos de vida mais saudáveis por meio de exercícios físicos, alimentação balanceada e monitoramento regular da saúde.

Na atual era do conhecimento, o trabalhador manual está gradualmente sendo substituído pelo trabalhador do conhecimento, que exige aprendizado e formação contínua. Para esse tipo de trabalhador, a qualidade do que é produzido é tão importante quanto a quantidade. Assim, a produtividade deve ser encarada como um ativo valioso, e não apenas como um custo. É fundamental que os trabalhadores estejam dispostos a contribuir para a organização. Portanto, antecipar o futuro da produtividade e da QVT nesse contexto é uma prioridade nas pesquisas e nos novos negócios.

As práticas e valores emergentes nas organizações relacionados à QVT são variados e abrangem diversas iniciativas, como ações voluntárias e programas de saúde e segurança. Nesse contexto, existem empresas que implementam programas institucionais de QVT, outras que oferecem produtos e serviços desenvolvidos por profissionais liberais ou escritórios especializados, e ainda grupos e especialistas que promovem a disseminação de novos conhecimentos sobre QVT. Essas organizações enfrentam o desafio de revisar seus valores em relação aos benefícios sociais, ao desenvolvimento humano e à cidadania. Assim,

essas atividades evidenciam a emergência de uma nova competência crítica para a administração.

De acordo com Limongi (2004), a QVT é considerada uma capacidade específica, embora sua validade seja amplamente reconhecida. Ele destaca que, apesar da diversidade de habilidades envolvidas, os programas de QVT são bem direcionados e essenciais para os administradores. A QVT é vista então como uma competência geral para a administração e uma competência estratégica para as organizações, exercendo um papel contínuo e catalisador nas dimensões psicossociais e organizacionais.

Uma das consequências de não promover a QVT pode ser o estresse prolongado que pode desencadear a Síndrome de *Burnout*, também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional, caracterizada pela exaustão física e mental. Suas principais causas incluem: estresse crônico, tensão emocional, problemas no ambiente de trabalho, dificuldades acadêmicas, excesso de obrigações e conflitos familiares. Os sintomas mais comuns da síndrome são cansaço excessivo, dores de cabeça frequentes, fadiga muscular, alteração na pressão arterial e batimentos cardíacos, mudanças no apetite, perda de produtividade e distúrbios no sono.

Sabendo que o Brasil enfrenta uma epidemia de *burnout*<sup>5</sup> no qual os colaboradores percorrem uma carga de horário que pode chegar até 16 horas por dia, principalmente no regime remoto onde possuem acesso ilimitado aos sistemas da empresa, portanto, estão disponíveis para eventuais emergências de negócio, 24h por dia. Assim, o trabalhador não consegue se desconectar do trabalho, soma-se a isso, ao excesso de responsabilidade que faz com que estes vivam em função do emprego.

De acordo com Paiva, Damasceno & Borges (2009) é essencial levar em conta a mudança na dinâmica das empresas do setor financeiro, que deixaram de ter atividades baseadas essencialmente em tarefas burocráticas e passaram, a partir da década de 90, cobrar excessivamente do trabalhador o cumprimento de

---

<sup>5</sup> G1. O Brasil enfrenta uma epidemia de 'burnout'? 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/saude/noticia/2024/08/14/epidemia-de-burnout.html>. Acesso em: out. 2024.

metas agressivas, além de uma elevada produtividade que culmina estresse prolongado, gerando ansiedade e até mesmo o *burnout*.

O setor financeiro, além de exigir cada vez mais do trabalhador, requer ainda, o contato constante com o cliente que por si só já é desafiador e exaustivo estando, de acordo com Schaufeli, Maslach e Marek (1993), na gênese do *burnout*. Desta forma, este setor, apresenta um enorme fator de risco para desenvolver a síndrome, fazendo com que a saúde mental no trabalho seja um tema crescente e importante, com empresas começando a implementar medidas para apoiar o bem-estar emocional dos colaboradores. Isso inclui suporte psicológico, ambientes de trabalho mais amigáveis e a promoção de uma cultura de *feedback*. Essas iniciativas são fundamentais para garantir não apenas a produtividade, mas também a qualidade de vida dos trabalhadores.

Diante do exposto, este trabalho apresenta no capítulo 4 uma pesquisa onde se procura analisar como, na percepção dos colaboradores, a gestão estratégica de metas voltada para a alta produtividade em uma instituição financeira (Empresa X) promove motivação ou desmotivação, além de conferir seus impactos em sua saúde e qualidade de vida.

### **3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a pesquisa realizada na Empresa X, do setor financeiro, com sede em São Paulo, SP. Para isso serão apresentados: a metodologia adotada, o tipo de pesquisa, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, os critérios de seleção de sujeitos e o questionário aplicado. Além disso, serão descritas as formas de análise e as medidas para garantir a confiabilidade dos resultados.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

Apesar de haver diferentes formas de classificar uma pesquisa, este trabalho adotará a classificação proposta por Vergara (2003), que caracteriza a pesquisa quanto a dois aspectos: aos fins e aos meios.

##### **3.1.1. Quanto aos fins**

Esta pesquisa é de natureza básica porque visa gerar conhecimento para o avanço social, sem intenção de aplicação prática comercial. Quanto à abordagem, ela é quantitativa e possui objetivos exploratórios, pois busca investigar um fenômeno e construir hipóteses por meio de pesquisas bibliográficas e uma pesquisa estruturada com os participantes. As informações coletadas serão analisadas numericamente, permitindo traduzir as opiniões em números aplicando técnicas estatísticas.

##### **3.1.2. Quanto aos meios**

A pesquisa é de natureza bibliográfica, pois busca identificar e explicar um problema por meio de textos referências já publicadas sobre Gestão Estratégica de Pessoas e Teorias Motivacionais. As teorias utilizadas incluem: a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria X e Y

de McGregor e a Teoria das Expectativas de Vroom. Além disso, é de levantamento, pois será aplicado um questionário padronizado a uma seleção de participantes com a mesma função na Empresa X. O objetivo é traduzir em dados numéricos os resultados obtidos a partir da análise dos questionários.

### **3.2. Universo e amostra**

O universo desta pesquisa é composto por colaboradores de instituições financeiras que trabalham com regime de metas, uma vez que este trabalho tem como objetivo identificar se o regime de metas é utilizado como ferramenta propulsora da motivação.

O processo de amostra do estudo não foi de forma aleatória, pois a Empresa X foi escolhida com base na experiência profissional do autor, onde o acesso é facilitado. Desta forma, selecionou-se vinte e dois (22) colaboradores com a mesma função que trabalham com o mesmo regime de metas de forma remota, residentes em diferentes estados do Brasil.

### **3.3. Procedimentos de coleta de dados utilizados no estudo**

O procedimento de coleta de dados escolhido foi o questionário estruturado, visando extrair os dados diretamente dos sujeitos da pesquisa. No questionário as questões foram objetivas, optou-se por realizar dezessete (17) questões fechadas. Destas, 15 fazendo afirmações para que o participante marcasse sua percepção em uma escala de 1 a 5, sendo: 1) discordo totalmente; 2) discordo 3) neutro; 4) concordo e 5) concordo totalmente. Também compuseram esse total de questões, 2 de múltiplas escolhas, a fim de garantir a uniformidade dos dados que foram analisados posteriormente.

O questionário foi enviado através do canal de reunião e conversas de pessoas dentro da própria instituição: Microsoft *Teams*. O próprio autor elaborou o questionário, depois de se familiarizar com o tema e com os conceitos estudados acerca do regime de metas e da motivação. Como vantagem do uso do questionário destaca-se, além do anonimato, que as pessoas puderam responder

no tempo mais conveniente, tendo maior liberdade para expressar suas opiniões.

### **3.4. Métodos de pesquisa utilizados**

O método de pesquisa escolhido é quantitativo através de um estudo transversal e a forma de coleta de dados foi o questionário. Parasuraman (1991) afirma que o questionário é um conjunto de questões, que tem como objetivo gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Já Gil (2008) entende que o questionário é um conjunto de questões respondidas pelo pesquisado. Algumas vantagens da escolha do questionário são: permitir o anonimato, fazendo com que o respondente se sinta à vontade para expressar sua opinião, e reduzir o tempo de resposta.

Não existe uma fórmula padrão para produção do questionário, desta maneira o próprio autor elaborou as questões. Conforme Anexo A, foram apresentadas quinze (15) afirmações onde se pretendia descobrir como os respondentes se sentiam. Estas afirmações foram divididas entre dois blocos: aspectos do trabalho (9) e qualidade de vida e impactos na saúde do colaborador (6). Além disso, duas questões foram apresentadas através de uma elaboração em múltipla escolha onde foi questionado aos participantes o que a empresa leva mais em conta na elaboração de sua estratégia e os fatores que geraram maior insatisfações neles.

### **3.5. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

O levantamento das opiniões foi realizado através de formulários eletrônicos preenchidos *online*, pela plataforma Microsoft Forms. Após a coleta de informações, a plataforma possibilita a análise dos dados coletados, através de suas próprias ferramentas estatísticas, fornecendo gráficos que foram analisados sob a luz do referencial teórico construído.

### **3.6. Limitações do Estudo**

Dentro do universo da pesquisa, ao levar em consideração o setor financeiro, o tamanho da amostra pode ser uma limitação uma vez que ao selecionar uma amostra maior seria possível obter-se um resultado mais representativo. Além disso, a aplicação virtual do questionário também foi uma limitação, pois dependia do engajamento dos participantes e do tempo disponível, não havendo, ainda, um total controle sobre a precisão nas marcações das respostas.

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

### **4.1. Apresentação da empresa**

Este capítulo A empresa X nasceu no início da primeira década e hoje é uma das maiores instituições financeiras do Brasil. No início ela era apenas Corretora de Títulos e Valores Mobiliários (CTVM), porém hoje também é banco, oferecendo diferentes produtos financeiros. Atualmente possui mais de R\$1 trilhão de ativos em custódia, considerando 3 corretoras do Grupo.

Apesar de ter o setor de RH, algumas funções como promoção, treinamentos, manutenção de cultura saudável, avaliação de desempenho e plano de carreira recaem sobre a liderança operacional do setor. Que além de manter as rotinas para funcionamento do setor, também atuam com essas outras funções. O RH da empresa trata, através de chamados internos, de questões como: benefícios, férias, marcação de ponto (implementado em outubro de 2024) e salário. Ressalta-se que a gestão operacional faz um acompanhamento ativo das metas, problemas que podem ocorrer durante o expediente e monitoramento da rotina do atendente.

As metas são acompanhadas de perto pelas lideranças, entre elas encontram-se: meta de resolutividade, meta de qualidade, meta de nível de serviço, tempo médio de atendimento (que embora tenha deixado de ser uma meta, seja observado) e volume de atendimento. As metas são definidas mensalmente e repassadas individualmente a cada colaborador. A título ilustrativo: se a meta de resolutividade para o mês de outubro for 90%, diariamente os colaboradores precisam atingir 90% de resolução. O líder do setor, envia no grupo da equipe os resultados daquele dia até dado momento. Para alguns casos, muito distantes da meta, chama os colaboradores individualmente a fim de estimular a melhora de seus parâmetros. Semanalmente ocorrem ainda reuniões com o intuito de mostrar os resultados da equipe até o momento, além de reuniões de *feedback* mensais.

A empresa conta com uma avaliação de 90 graus e 360 graus, que ocorrem no final do primeiro e segundo semestre, respectivamente. Na primeira avaliação o colaborador precisa indicar as suas colaborações extras até aquele momento. Já na segunda avaliação o colaborador precisa indicar novas contribuições, indicar um conjunto de pares que o avaliarão com base em alguns critérios que podem estar alinhados com os valores da empresa, competências do avaliado, comportamentos, contribuições e resultados, além da avaliação do líder. O resultado desta avaliação definirá se o colaborador receberá o valor indicado do *target* ou menos. Após o resultado entrega-se a devolutiva do liderado com cada colaborador, individualmente.

O cargo em que a pesquisa se voltou para aplicação do questionário é o cargo de assistente de atendimento. Por estar ligado a parte operacional da empresa e não comercial, não há uma remuneração adicional pelo atingimento de metas, as metas contribuem para a avaliação final. O salário não é variável e é compatível com a média do mercado. O bônus é pago de acordo com o desempenho da área e distribuído ao colaborador conforme resultado de sua avaliação, sendo este pago em duas parcelas durante o ano.

Para estimular o atingimento das metas, a empresa X classifica um *ranking* de seis (6) pessoas do total, aproximado, de sessenta e cinco (65) deste setor. Este evento ocorre bimestralmente e é comunicado em reuniões sempre que ocorrem. A empresa conta com benefícios como: auxílio creche, plano de saúde, remuneração adicional (bônus anual), *Gympass*, entre outros. Disponibiliza ainda

o benefício do *Zenklub*, no qual o colaborador pode ter atendimento com psicólogos pelo menos uma vez ao mês.

Quanto ao trabalho, na função pesquisada, o atendimento se inicia às 8:45 e finaliza às 18:30. Entretanto, a área possui uma escala que permite ao colaborador iniciar o trabalho às 8:45 e sair às 18h ou iniciar às 9:00 e terminar às 18:30. Geralmente a área possui treinamento pelo menos uma vez, além de outras reuniões, que tem um tempo estimado de quarenta (40) minutos a uma hora (1h), após o horário de trabalho.

O colaborador trabalha com cinco (5) atendimentos simultâneos, somando-se entre oitenta (80) e cem (100) atendimentos por dia. Todos os atendimentos precisam ser classificados no mesmo dia, caso contrário, ocorre pontuação negativa na monitoria. Para os casos mais difíceis, que não são possíveis tratar no atendimento, dada dificuldade de resolver cinco problemas simultaneamente, existe a possibilidade de se enviar a resolução pelo *e-mail* do cliente até final do dia, o que resulta em um acúmulo de tarefas ao final do expediente. Alguns colaboradores mais experientes dão ainda treinamentos internos e externos, assim como ajudam na coordenação e no direcionamento da equipe durante o dia.

## **4.2. Análise dos dados**

Os resultados encontrados nesta pesquisa serão apresentados por gráficos os quais serão analisados abaixo. Foram distribuídos em dois conjuntos com questões fechadas, onde foram estabelecidas cinco opções de respostas utilizando-se a escala de Likert de concordância, a saber: 1) discordo totalmente; 2) discordo 3) neutro; 4) concordo e 5) concordo totalmente.

Contextualizando o público estudado (22 colaboradores), na Tabela 3 pode-se verificar que os entrevistados possuem idade entre 25 e 30 anos, sendo a maioria composto por homens (72,72%). Vale destacar que todos os respondentes possuem ao menos 1 ano exercendo sua função, trabalhando em regime remoto com jornada de trabalho de 47 horas semanais.

Tabela 3: Composição do grupo entrevistado

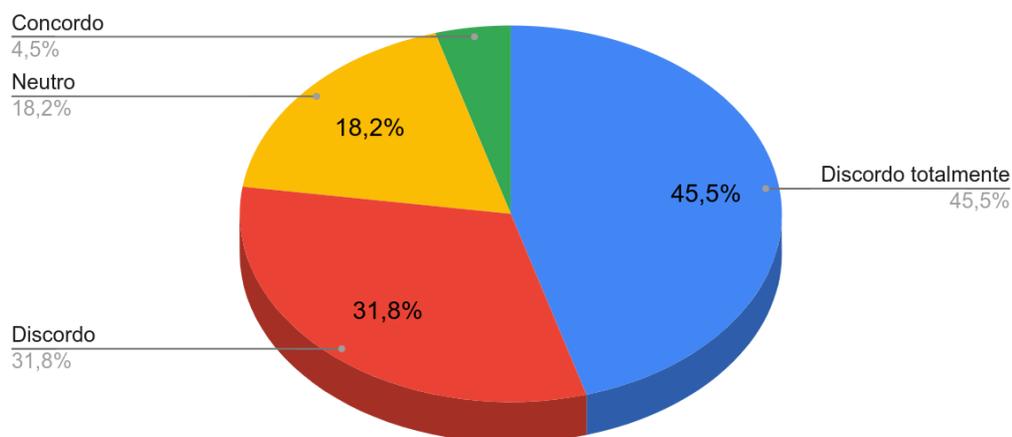
Idade	%	Gênero	%
Até 30 anos	100	Feminino	27,28
		Masculino	72,72

Fonte: Próprio Autor (2024)

O primeiro bloco de afirmações diz respeito a aspectos do atual trabalho dos colaboradores, onde buscou-se indicadores motivacionais ou desmotivacionais, compreendendo-se que o nível de empenho dos trabalhadores depende da criação de um sistema de gestão onde a satisfação dos objetivos dos colaboradores se alinhem com os objetivos da organização.

Gráfico 1: Meu salário se compara aos meus esforços no trabalho

Meu salário se compara aos meus esforços no trabalho



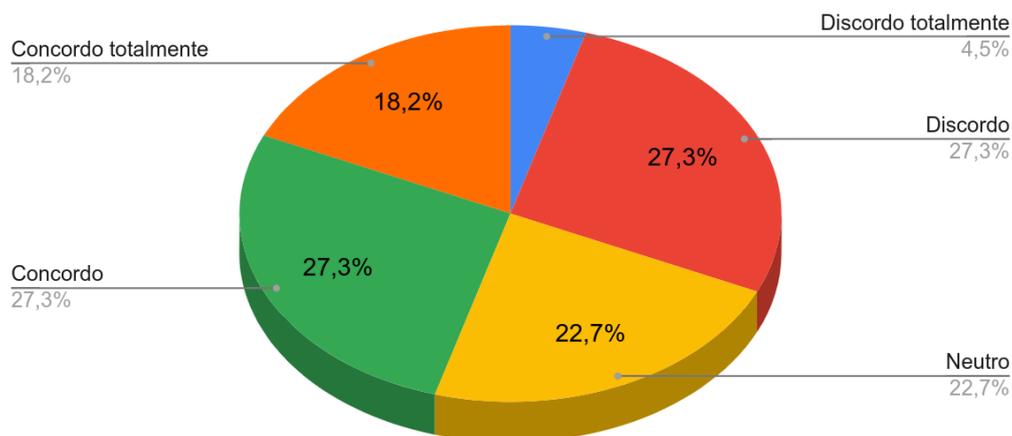
Fonte: Próprio Autor (2024)

A primeira afirmação foi referente a comparação entre o salário e o esforço executado pelo colaborador na organização. Conforme pode-se verificar no Gráfico 1, nenhum dos entrevistados concorda com a afirmação: “Sinto que meu salário se compara aos meus esforços no trabalho”, porém 45,5% discordam totalmente. Considerando as teorias de Maslow e Herzberg, o salário é um índice

motivacional, sendo para Maslow uma necessidade fisiológica, exercendo entre os fatores a maior pressão sobre o indivíduo. Já para Herzberg, o salário baixo pode gerar frustração e desmotivação, ainda que o colaborador goste de sua função. Desta forma, sabendo que muitas pessoas têm suas atitudes e comportamentos voltados para obter um bom salário e outras recompensas, a partir das respostas, foi possível verificar que os colaboradores não consideram o salário como um fator motivacional.

Gráfico 2: Sinto um espírito de colaboração entre minha equipe

Sinto um espírito de colaboração entre minha equipe



Fonte: Próprio Autor (2024)

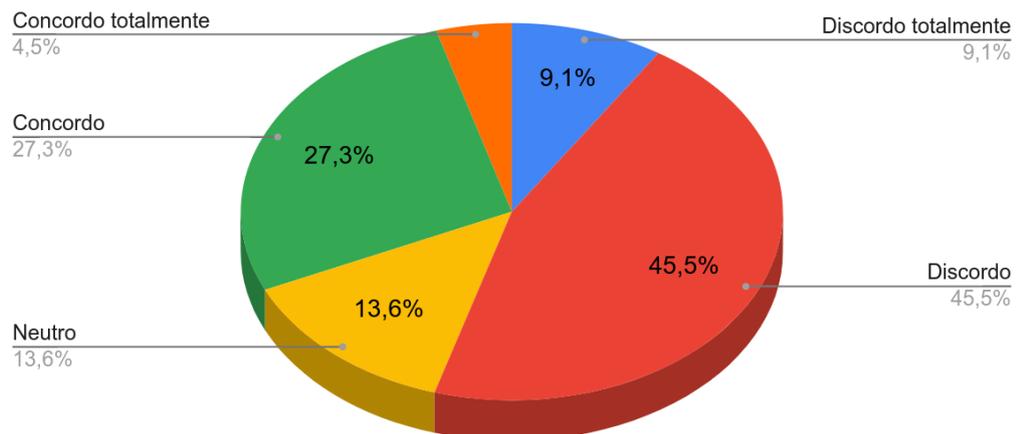
No Gráfico 2, segundo a afirmação: “Sinto um espírito de colaboração entre minha equipe”, somados, os que concordam com os que concordam totalmente, 45,5% dos respondentes têm percepções positivas neste fator, 22,7% mantiveram-se neutros e os que discordaram, somam-se 31% dos respondentes.

Tendo como base a teoria de Maslow, que afirma que uma das necessidades humanas é a social, relacionada a pertença e aceitação. No trabalho estas necessidades recaem sobre o trabalho de equipe, sobre o bom relacionamento com os superiores, colegas e clientes. Desta forma, é possível verificar que para a maioria dos colaboradores pesquisados existe uma cultura de cooperação e de bom clima organizacional quanto a este fator. Este bom relacionamento entre as equipes, aliado a uma boa forma de comunicação, torna

o trabalho mais prazeroso e as tarefas menos desgastantes, fazendo com que o colaborador se sinta mais motivado a dar o seu melhor não somente para si, como para o desenvolvimento da equipe.

Gráfico 3: Sinto que o objetivo da empresa está claro para os colaboradores

Sinto que o objetivo da empresa está claro para os colaboradores



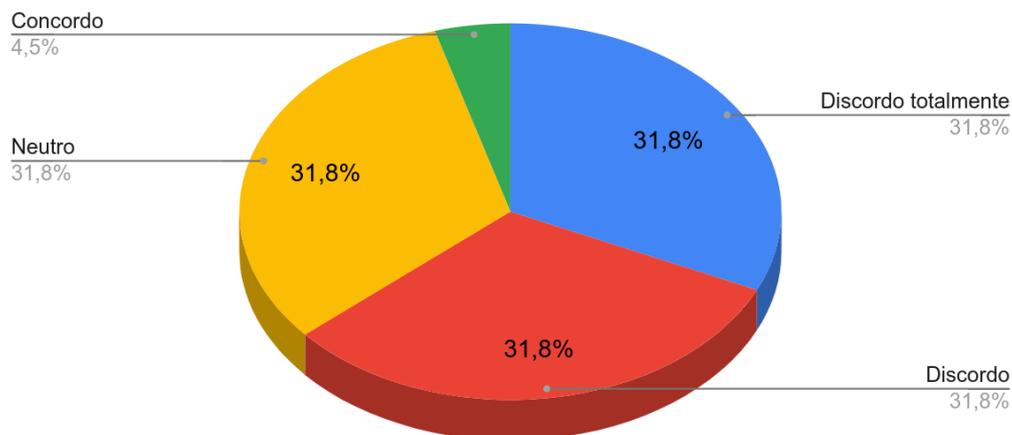
Fonte: Próprio Autor (2024)

No Gráfico 3, verifica-se que, somados, 54,6% discordam da afirmação: “Sinto que o objetivo da empresa está claro para os colaboradores” enquanto somente 31,8%, somados, concordam. Como visto anteriormente, de acordo com Chiavenato (2004), quando os colaboradores têm um entendimento claro do objetivo da organização, eles conseguem alinhar suas atividades diárias com as metas da empresa, não só aumentando a eficiência, mas garantindo que todos estejam trabalhando na mesma direção.

Desta forma, o resultado indica que a maioria dos colaboradores podem não compreender o propósito e o objetivo organizacional de forma clara, fato que é crucial para o sucesso coletivo, aumento da motivação e do engajamento.

Gráfico 4: Sinto que o RH está atento ao que ocorre dentro dos diferentes departamentos da organização

O RH está atento ao que ocorre dentro dos diferentes departamentos da organização.



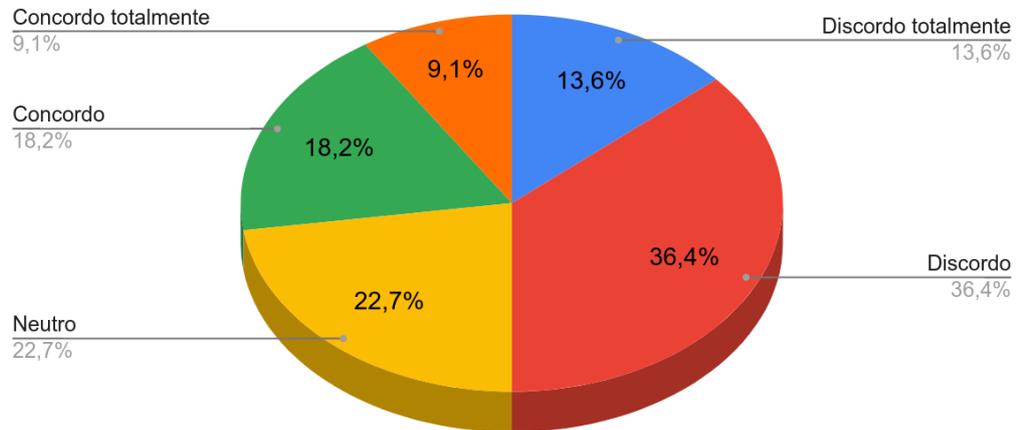
Fonte: Próprio Autor (2024)

No Gráfico 4, sobre a afirmação: “Sinto que o RH está atento ao que ocorre dentro dos diferentes departamentos da organização”, verificou-se que, somando o nível de concordância, assim como discordância, 63,6% discordaram, 31,8% mantiveram-se neutros e 4,5% concordaram.

Como mais da metade (63,6%) discorda, este resultado pode indicar que o RH não está atento ou integrado totalmente as atividades da organização, o que pode estar levando a uma sobrecarga nas funções atribuídas aos líderes que precisam manter o equilíbrio do sistema. Além disso, a empresa pode estar com déficit em relação à observação sobre o gerenciamento dos sujeitos que a integram, pois afinal é o principal fator que contribui para sua eficiência. Um RH atento poderia estar utilizando estratégias que estimulam os colaboradores, identificando suas aptidões para potencializar o positivo e minimizar suas deficiências.

Gráfico 5: Sinto que a empresa possui documento de fácil acesso que contém, de forma resumida, seu diferencial, suas metas, seus objetivos e ações.

A empresa possui documento de fácil acesso que contém, de forma resumida, seu diferencial, suas metas, seus objetivos e ações.



Fonte: Próprio Autor (2024)

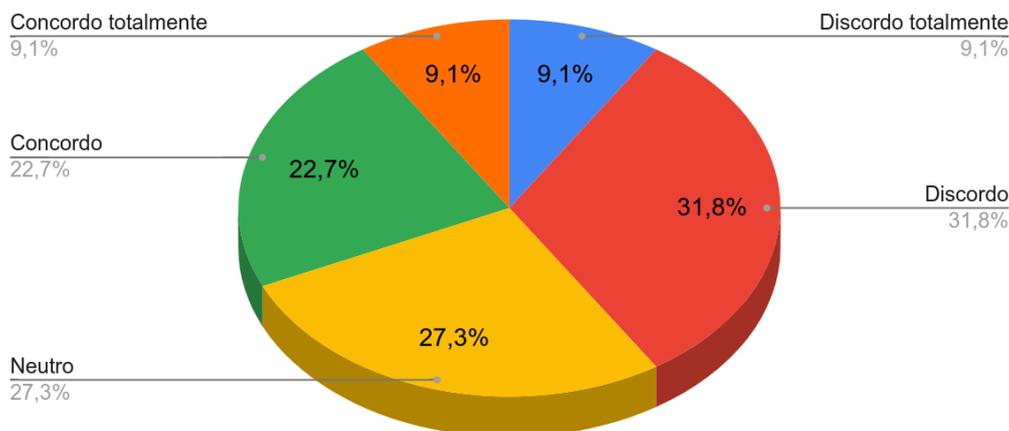
Por sua vez, a próxima afirmação procurava verificar se, na percepção do colaborador, a empresa possui documento de fácil acesso que contém, de forma resumida, seu diferencial, metas, objetivos e ações. O Gráfico 5 demonstra que, somados, 50% discordam totalmente e discordam, 22,7% mantiveram-se neutros, 32,1% concordaram e concordam totalmente, considerando os dois resultados. Um resultado com tendência à negativa.

O funcionamento de uma empresa baseia-se em sua missão que funciona como um norte. O resultado da pesquisa sugere não haver conhecimento de toda organização sobre a direção que a empresa seguirá para que possam se engajar em torno de um objetivo comum.

Contraditoriamente a um dos valores da companhia: “ter espírito empreendedor”, os colaboradores podem não possuir uma visão clara sobre as necessidades e objetivos da organização. Porém, para que uma empresa alcance as metas planejadas, seus funcionários precisam saber exatamente para onde ir. Isto garante que a equipe siga a missão na hora de tomar decisões e desenvolver tarefas, evitando que cada um caminhe por caminhos diferentes, obtendo resultados distintos.

Gráfico 6: Existe uma comunicação eficaz entre a liderança do meu setor e os colaboradores

Existe uma comunicação eficaz entre a liderança do meu setor e os colaboradores.



Fonte: Próprio Autor (2024)

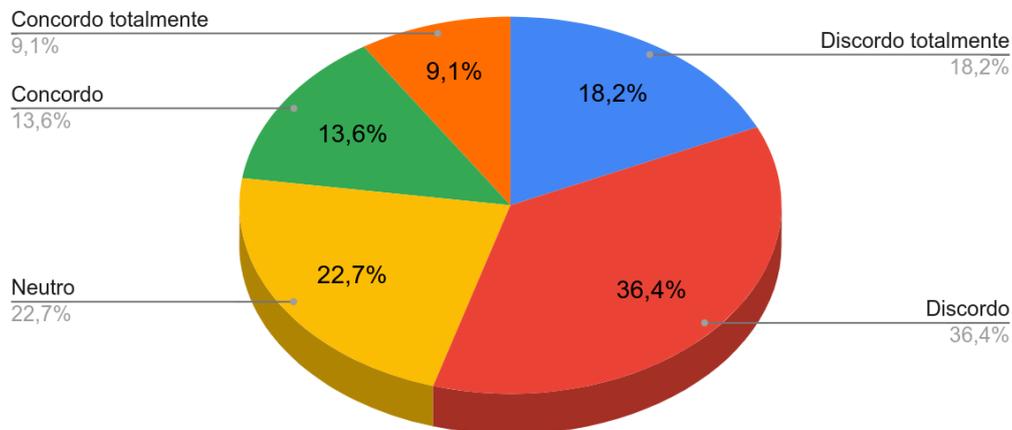
O Gráfico 6 mostra que, sobre a afirmativa: “Sinto que existe uma comunicação eficaz entre a liderança do meu setor e os colaboradores”, 9,1% discordaram totalmente, 31,8% discordaram, somando-se em 40,9%; 27,3% mantiveram-se neutros; 22,7% concordaram e 9,1% concordam totalmente, totalizando 31,8%. Este resultado pode indicar que enquanto para alguns colaboradores existe uma comunicação aberta e transparente com o líder, para outros existe uma barreira.

A transparência entre os gestores e seus subordinados estimula o alinhamento das expectativas dos colaboradores com os objetivos da instituição, fortalecendo o sentimento de pertencimento, melhorando o clima organizacional, influenciando positivamente não só na satisfação, mas na produtividade.

Ainda remetendo à base teórica deste trabalho, o líder tem que quebrar o paradigma da teoria X e não apenas somente tentar controlar sua equipe, pois assim permitirá um canal aberto de comunicação, flexível e entusiasta, mostrando não só o caminho, mas auxiliando os colaboradores, sendo o elo que liga a equipe. O líder da teoria Y faz tudo isso e passa a trazer desafios, motivações e limitações quando necessárias.

Gráfico 7: O líder do meu setor procura conhecer individualmente os integrantes do grupo para auxiliá-los e motivá-los através de *feedbacks*

O líder do meu setor procura conhecer individualmente os integrantes do grupo para auxiliá-los e motivá-los através de *feedbacks*



Fonte: Próprio Autor (2024)

A próxima afirmação apresentada foi: “Sinto que o líder do meu setor procura conhecer individualmente os integrantes do grupo para auxiliá-los e motivá-los através de feedback”. O Gráfico 7 mostra que 18,2% discordaram totalmente, 36,4% discordaram, totalizando 54,6% discordantes; 22,7% mantiveram-se neutros; 13,6% concordaram e 9,1% concordam totalmente, totalizando 22,7% que concordam.

Chiavenato (2003) sugere que a orientação das empresas do setor financeiro está fortemente ligada à obtenção de lucro, o que pode prejudicar o aspecto motivacional do regime de metas. Isto porque, os colaboradores percebem que as metas são estabelecidas principalmente para maximizar resultados financeiros, fazendo com que se sintam como meras ferramentas para alcançar esses objetivos. Essa percepção é corroborada pela análise dos dados da pesquisa, onde a falta de apoio individualizado por parte dos líderes pode intensificar essa sensação de instrumentalização.

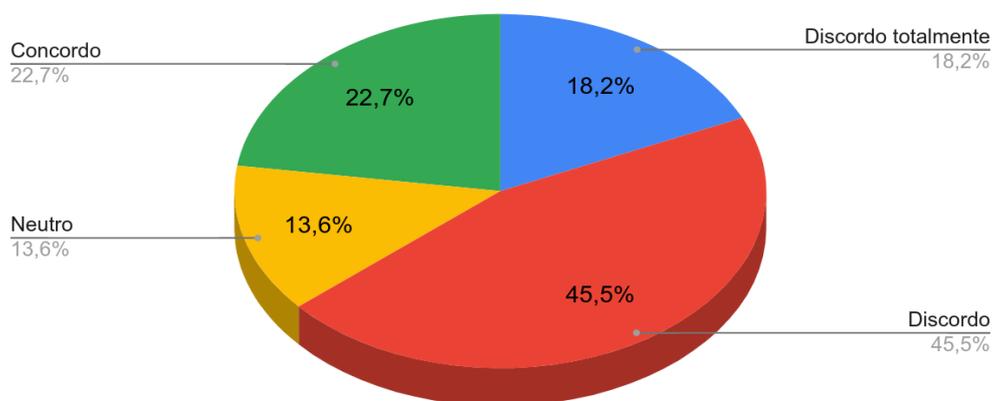
A heterogeneidade nas respostas indica uma falta de coesão na cultura organizacional. Wood Jr. & Picarelli Filho (2004) destacam que as organizações têm exigido cada vez mais de seus colaboradores sem proporcionar o suporte necessário para garantir sua satisfação e saúde mental. Isso é reforçado por Basile (2017) observa que o setor financeiro é particularmente suscetível a

doenças ocupacionais devido à pressão excessiva por metas. Essa pressão pode ser exacerbada pela falta de um relacionamento próximo entre líderes e colaboradores. Este distanciamento leva a falta de pertencimento ao grupo e alinhamento ao objetivo da empresa.

Como 54,6% dos colaboradores discordam totalmente ou discordam da afirmativa, isto pode indicar que, apesar dos feedbacks serem uma das práticas essenciais não só para a existência da empresa, como para uma cultura harmônica, existe um déficit a ser analisado. Conforme Chiavenato (2014) é através do feedback que se estimula o aprimoramento das habilidades dos trabalhadores, reforçando os pontos positivos, tecendo elogios ao desempenho e melhorando os que ainda não estão em um nível satisfatório.

Gráfico 8: As metas estabelecidas são realistas e alcançáveis, logo, sinto-me motivado para atingi-las

As metas estabelecidas são realistas e alcançáveis, logo, sinto-me motivado para atingi-las.



Fonte: Próprio Autor (2024)

Já a análise da afirmativa: “Sinto que as metas estabelecidas são realistas e alcançáveis, levando à motivação para atingi-las”, pode ser entendida em função dos dados apresentados no Gráfico 8 e do referencial teórico. Os resultados mostram que 64,4% totalizam os colaboradores que discordaram da afirmação, enquanto apenas 22,7% concordaram. Isso indica uma significativa desmotivação em relação às metas estabelecidas.

Silva (2016), enfatiza que a definição de metas claras e específicas é crucial para o sucesso organizacional. Quando as metas são realistas e bem definidas, os colaboradores têm um entendimento claro das expectativas, o que facilita o engajamento e a motivação. No entanto, a percepção negativa demonstrada pelos respondentes sugere que muitas vezes as metas podem não serem vistas como alcançáveis, gerando um descompasso entre o que é esperado e a realidade enfrentada pelos colaboradores.

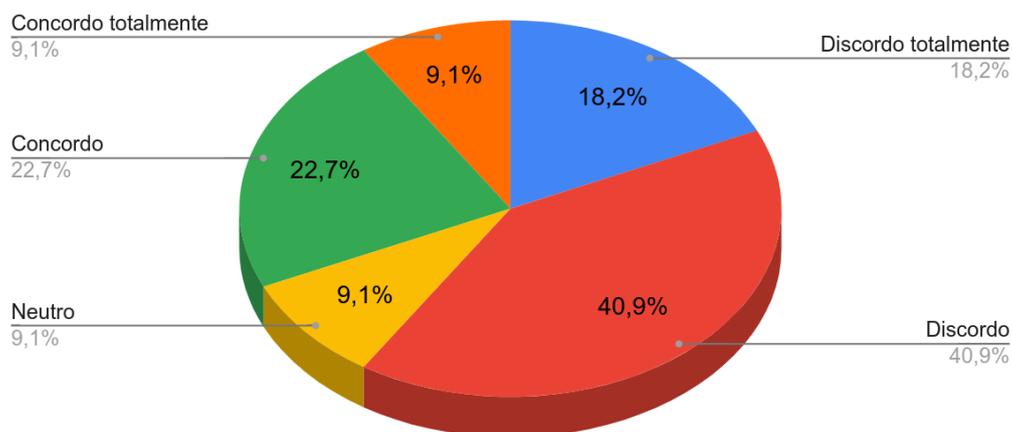
O método SMART, como apresentado por Pereira (2011) e Souza (2015), reforça que as metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporais. A baixa concordância com a afirmação indica que, possivelmente, os colaboradores percebem as metas como pouco realistas ou inatingíveis. Isso pode desmotivar os funcionários, uma vez que eles se sentem impotentes diante de objetivos.

Embora Oliveira (2007) argumente que a definição de metas é essencial em um mercado instável a fim de garantir resultados positivos, é igualmente importante que a persecução destas metas se dê de forma saudável. Andrade et al. (2011) enfatizam que as empresas devem investir em recompensas e garantir um ambiente que respeite a dignidade do trabalhador. Se as metas são percebidas como excessivas ou inalcançáveis, a motivação pode ser severamente comprometida, levando à desmotivação generalizada entre os colaboradores.

A análise dos dados sugere que a maioria dos colaboradores não se sente motivada por metas que consideram pouco realistas e inalcançáveis. O referencial teórico reforça que a clareza e a razoabilidade nas metas são fundamentais para o engajamento dos funcionários.

Gráfico 9: Sinto que fico vulnerável em relação a meu emprego quando não atinjo as metas estabelecidas pela empresa

Fico vulnerável em relação a meu emprego quando não atinjo as metas estabelecidas pela empresa.



Fonte: Próprio Autor (2024)

A análise da afirmativa: “Sinto que fico vulnerável em relação a meu emprego quando não atinjo as metas estabelecidas pela empresa” pode ser compreendida à luz da teoria das necessidades de Abraham Maslow e do modelo de motivação de Frederick Herzberg com os dados apresentados no Gráfico 9. Verifica-se que 18,2% discordaram totalmente, 40,9% discordaram, somando-se em 59,1%; 27,3% mantiveram-se neutros; 22,7% concordaram e 9,1% concordam totalmente, totalizando 31,8%. Essa divisão sugere uma percepção mista dos colaboradores quanto à segurança no emprego.

A teoria de Maslow, conforme descrita por Martins (2007), posiciona as necessidades humanas em uma hierarquia onde as necessidades de segurança ocupam um papel fundamental, próximo à base da pirâmide. No contexto de trabalho, a segurança está relacionada à estabilidade do emprego e às condições de trabalho. Para muitos colaboradores, a percepção de vulnerabilidade pode estar ligada ao medo da perda do emprego, especialmente em ambientes de alta pressão por resultados.

Ao analisar os dados encontrados, a discordância de 59,1% sugere que uma parte significativa dos colaboradores não vê a não realização das metas como

uma ameaça imediata à sua segurança no emprego. Este resultado pode estar ligado ao fato de que a própria empresa reconhece que as metas estabelecidas muitas vezes podem ser inalcançáveis. Além disso, como estamos analisando uma área operacional o não cumprimento destas metas não acarretam uma perda direta de receita para a empresa como uma área comercial acarretaria.

O modelo de Herzberg complementa essa análise ao distinguir entre fatores motivacionais e de manutenção. Os fatores de manutenção, como salário e condições de trabalho, são essenciais para evitar insatisfação, mas não são motivadores em si. Desta forma, a segurança no emprego é vista como um fator de manutenção uma vez que quando os colaboradores se sentem seguros em seus postos, é menos provável que a falta de atingimento de metas leve à insatisfação.

Apesar da cobrança exercida pela liderança, 59,1% não se sentem vulneráveis em relação ao seu trabalho, isto pode se dar, pois a organização promove um espaço para a capacitação diante de falhas em metas, contribuindo para uma percepção mais positiva sobre a segurança no emprego.

A análise das necessidades de Maslow e dos fatores de Herzberg aponta para a importância de um ambiente de trabalho que equilibre a pressão por resultados com a segurança e o suporte ao colaborador. As organizações devem assegurar que as metas sejam desafiadoras, mas realistas e acompanhadas de recursos e suporte adequados. Isso não apenas reduz a percepção de vulnerabilidade, mas melhora a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Em suma, a análise dos dados em conjunto com as teorias de Maslow e Herzberg sugere que a percepção de vulnerabilidade em relação ao emprego, em decorrência ao não atingimento de metas, é influenciada por um ambiente de trabalho que promove segurança e suporte. A maior parte dos colaboradores parece não se sentir ameaçada, possivelmente devido a um contexto organizacional que valoriza o desenvolvimento e o aprendizado.

Gráfico 10: Sinto que sou estimulado de forma inovadora através de programas de desenvolvimento e treinamento



Fonte: Próprio Autor (2024)

A análise da afirmativa: “Sinto que sou estimulado de forma inovadora através de programas de desenvolvimento e treinamento” revela uma percepção negativa entre os colaboradores. Os resultados demonstrados no Gráfico 10 apontam que 36,4% discordaram totalmente, 31,8% discordaram, somando-se em 68,2%; 22,7% mantiveram-se neutros, enquanto apenas 4,5% concordaram e 4,5% concordam totalmente, totalizando 9%.

Os dados sugerem que a maioria dos colaboradores não sentem que os programas de desenvolvimento e treinamento oferecidos pela empresa os estimulam de forma inovadora. Kanaane (1999) enfatiza a importância de ações estratégicas para desenvolver as capacidades dos colaboradores, mas quando estes programas se tornam massivos e repetitivos podem resultar em desmotivação e insatisfação no trabalho, dificultando o crescimento profissional e pessoal.

Davenport e Prusak (2003) destacam que o investimento no desenvolvimento de habilidades e na aprendizagem é crucial para que as organizações se mantenham competitivas. A identificação e o desenvolvimento do capital intelectual são essenciais para o sucesso organizacional. Mas, os dados encontrados, sugerem uma baixa percepção de inovação e estímulo entre os

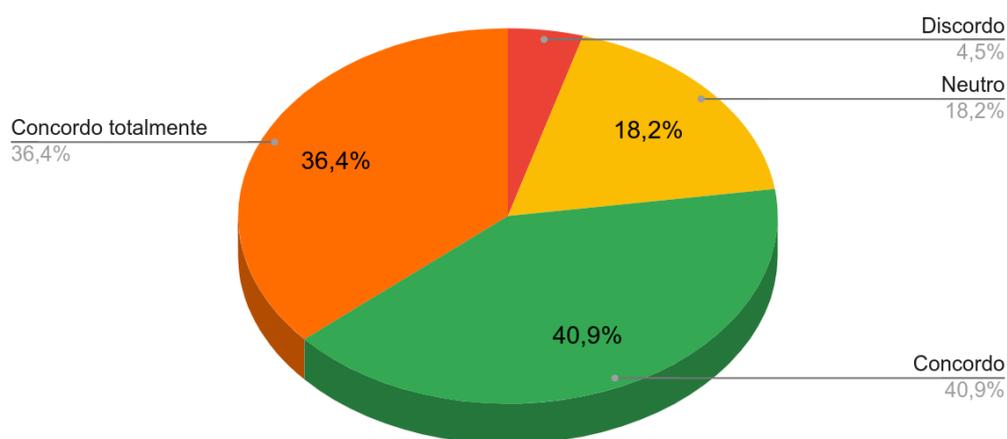
colaboradores, podendo sinalizar que a empresa não está implementando essas estratégias de maneira eficaz, resultando em um capital humano subutilizado e/ou insatisfeito.

Chiavenato (2014) menciona que fatores motivacionais, como o reconhecimento e a possibilidade de desenvolvimento, são essenciais para manter a motivação dos funcionários. A ausência de oportunidades de desenvolvimento contínuo pode impactar negativamente na satisfação no trabalho. A teoria de Herzberg sugere que a falta de estímulo em programas de desenvolvimento pode levar à insatisfação, já que os colaboradores não se sentem desafiados nem reconhecidos em suas funções.

A análise dos dados em relação ao referencial teórico revela uma desconexão significativa entre as expectativas dos colaboradores em termos de desenvolvimento profissional e o que está sendo oferecido pela organização. A maioria dos colaboradores não se sente estimulada de forma inovadora, indicando uma oportunidade para a empresa reavaliar suas estratégias de gestão de pessoas.

Gráfico 11: Sinto que meu empregador oferece instalações e flexibilidade adequadas para o meu trabalho

Meu empregador oferece instalações e flexibilidade adequadas para o meu trabalho.



Fonte: Próprio Autor (2024)

A análise da afirmativa: “Sinto que meu empregador oferece instalações e flexibilidade adequadas para o meu trabalho” revela uma percepção majoritariamente positiva entre os colaboradores. Os resultados apresentados no Gráfico 11 mostram que 40,9% concordaram e 36,4% concordam totalmente, totalizando 77,3%; 18,2% mantiveram-se neutros e apenas 4,5% discordaram. Essa percepção positiva está em consonância com os princípios de QVT propostos por Walton.

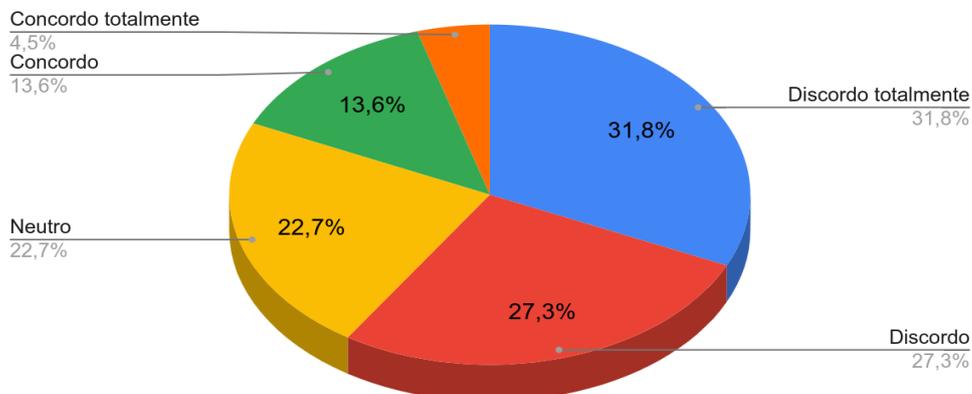
Walton (1976) enfatiza a importância de condições de segurança e saúde no trabalho como um dos critérios essenciais para a QVT. As respostas dos colaboradores sugerem que as instalações e a flexibilidade estão alinhadas com essas necessidades. O fato de a empresa oferecer suporte adequado como telas, notebooks, mesas e cadeiras contribui para um ambiente que promove a saúde e o bem-estar. Isso é crucial para garantir não apenas a satisfação dos colaboradores, mas sua produtividade e desempenho.

A flexibilidade percebida é crucial, pois possibilita que os colaboradores equilibrem suas rotinas profissionais com a vida familiar. Essa adaptação dos ambientes de trabalho às necessidades pessoais e profissionais pode aumentar a motivação, satisfação e engajamento dos funcionários.

Walton (1976) argumenta ainda que um ambiente de trabalho confortável e seguro reduz o estresse e melhora a motivação. O resultado da pesquisa sugere que a empresa está cumprindo um papel importante ao atender às necessidades básicas e de bem-estar dos colaboradores que se sentem valorizados apresentando um desempenho superior.

Gráfico 12: Sinto que que minhas horas/padrões de trabalho atuais se adequam às minhas circunstâncias pessoais

Minhas horas/ padrões de trabalho atuais se adequam às minhas circunstâncias pessoais.



Fonte: Próprio Autor (2024)

A análise da afirmativa: “Sinto que minhas horas/padrões de trabalho atuais se adequam às minhas circunstâncias pessoais” revela um cenário preocupante. De acordo com o Gráfico 12, 59,1% dos entrevistados discordam da afirmação (31,8% discordaram totalmente, 27,3% discordaram); 22,7% mantiveram-se neutros e apenas 18,1% concordam, somando os que concordam totalmente e os que concordam. Assim, ficando claro que uma parte significativa da equipe não sente que sua carga horária e a forma como esta acontece estão alinhadas com suas necessidades pessoais.

O fato de todos trabalharem em regime remoto com uma jornada de 47 horas semanais, além de atenderem entre 80 e 100 chamadas por dia, revela uma carga de trabalho intensa. Além disso, a necessidade de classificar atendimentos no mesmo dia e o acúmulo de tarefas para os casos mais complexos pode levar ao estresse e à insatisfação, pois o trabalho não acaba ao final do expediente. Essa situação se agrava com reuniões e treinamentos que, muitas vezes, também ocorrem fora do expediente.

O modelo QVT de Walton, especialmente a categoria "Trabalho e Espaço Total de Vida", destaca a importância de permitir que o trabalho não consuma todo o tempo do funcionário, garantindo espaço para atividades pessoais e de lazer. A realidade descrita pelos colaboradores questionados contrasta fortemente com

essa proposta, pois muitos se sentem sobrecarregados e com pouco espaço para suas vidas pessoais.

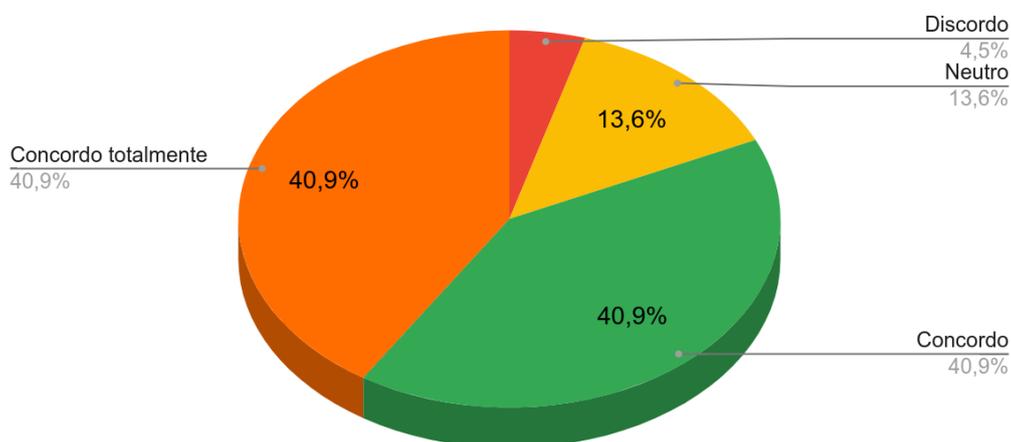
A falta de adequação nas horas e padrões de trabalho pode afetar não apenas a satisfação dos colaboradores, mas sua produtividade. A alta carga de trabalho e a pressão por resultados podem levar a níveis elevados de estresse, resultando em burnout e redução da eficácia no desempenho. Isso é contrário ao que o modelo de Walton propõe, ao buscar não apenas melhorar a satisfação pessoal, mas alavancar a produtividade por meio de um equilíbrio saudável.

Chiavenato (2014) afirma que um dos maiores anseios dos profissionais é conseguir estabelecer um equilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal. Diferente dos modelos de gestão mais antigos, em que o colaborador passava toda a sua jornada de trabalho dentro do ambiente da empresa, os profissionais atuais querem poder cuidar de suas demandas pessoais. O importante deve ser focar o controle do trabalho do e nos resultados apresentados.

Apesar de trabalhar remotamente e de estar próximo a família, a discordância com a afirmação sobre as adequações de suas circunstâncias pessoais pode se dar devido a realidade ser um excesso de informações e de demandas, reuniões marcadas frequentemente fora do horário de serviço, funcionários constantemente acelerados e com senso de urgência, sem tempo de qualidade para suas famílias.

Gráfico 13: A constante pressão do trabalho afeta diretamente minha saúde

A constante pressão do trabalho afeta diretamente minha saúde.



Fonte: Próprio Autor (2024)

A análise da afirmativa: “A constante pressão do trabalho afeta diretamente minha saúde” revela, conforme Gráfico 13, que enquanto 40,9% concordam e 40,9% concordam totalmente, somente 4,5% discordam e 13,6% se mantiveram neutros.

Considerando os resultados, 81,8% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente que a pressão do trabalho afeta sua saúde. Essa percepção é corroborada por diversas fontes teóricas que discutem o impacto do estresse e da pressão laboral na saúde mental e física dos trabalhadores, conforme veremos a seguir.

Vimos anteriormente, no artigo de Aline Guedes (2023), que apesar dos bancários representarem apenas 1% do total de trabalhadores formais, eles respondem por 24% dos afastamentos devido a doenças mentais. Esse dado enfatiza a gravidade da situação em setores onde a pressão por metas é intensa. A constatação de que a cobrança excessiva pode configurar assédio moral, especialmente quando envolve ameaças de demissão, reforça a ideia de que

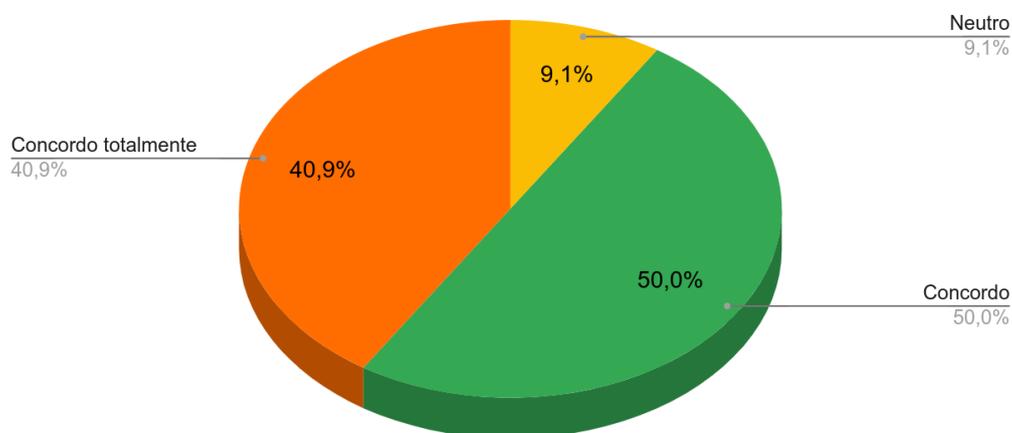
ambientes de trabalho estressantes têm um custo alto não apenas para os colaboradores, mas para as organizações.

Os dados revelam que a alta pressão e as demandas excessivas não só afetam a saúde, mas têm consequências graves como o aumento do estresse, da ansiedade, e possíveis afastamentos. A definição de Chiavenato (2004) sobre o estresse como sendo um conjunto de reações a estímulos negativos é pertinente, já os colaboradores enfrentam uma combinação de pressão por resultados e um ambiente de trabalho extremamente competitivo. Essa dinâmica pode criar um ciclo vicioso onde a pressão leva ao estresse, que por sua vez diminui a produtividade, resultando em ainda mais pressão.

Conclui-se que os dados sobre a pressão do trabalho e sua relação com a saúde dos colaboradores são preocupantes e refletem uma realidade que requer atenção imediata. A elevada porcentagem de concordância entre os funcionários indica que a pressão constante é uma questão crítica, que não só impacta a saúde individual, mas a eficácia organizacional. Possivelmente estes efeitos negativos podem derivar de uma falta de práticas que priorizem o bem-estar dos colaboradores, onde a pressão seja gerida de forma construtiva e as necessidades dos funcionários sejam levadas em consideração.

Gráfico 14: Durante minhas interações de atendimento percebo que isto afeta as minhas emoções e meu desempenho, causando ao final do dia, uma sobrecarga excessiva

Durante minhas interações de atendimento percebo que isto afeta as minhas emoções e meu desempenho, causando ao final do dia, uma sobrecarga excessiva.



Fonte: Próprio Autor (2024)

A análise da afirmativa: “Durante minhas interações de atendimento percebo que isto afeta as minhas emoções e meu desempenho, causando ao final do dia, uma sobrecarga excessiva” revela, conforme Gráfico 14, que 50% dos colaboradores concordam, 40,9% concordam totalmente, somando-se 90,9%, e 9,1% mantiveram-se neutros.

Basile (2017) aponta que cobranças excessivas por metas, especialmente em setores como o financeiro, podem resultar em estresse e doenças ocupacionais. A pressão diária para cumprir metas pode ultrapassar limites razoáveis, criando um ambiente hostil e exaustivo. Este cenário pode ser uma explicação para a baixa motivação percebida, já que a pressão negativa pode eclipsar a possibilidade de ver as metas como desafiadoras e inspiradoras.

Limongi (2004) enfatiza que a QVT é uma competência estratégica essencial para as organizações, e a falta de promoção dessa qualidade pode levar a consequências graves, como o estresse prolongado e a Síndrome de Burnout. O cenário apresentado, onde a sobrecarga emocional é exaustiva, sugere uma carência de práticas que promovam a saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho, conforme destacado por Chiavenato (2004). O estresse, definido como reações a estímulos no ambiente de trabalho, está intrinsecamente ligado à pressão por cumprimento de metas e à natureza das interações com clientes, especialmente em setores exigentes como o financeiro.

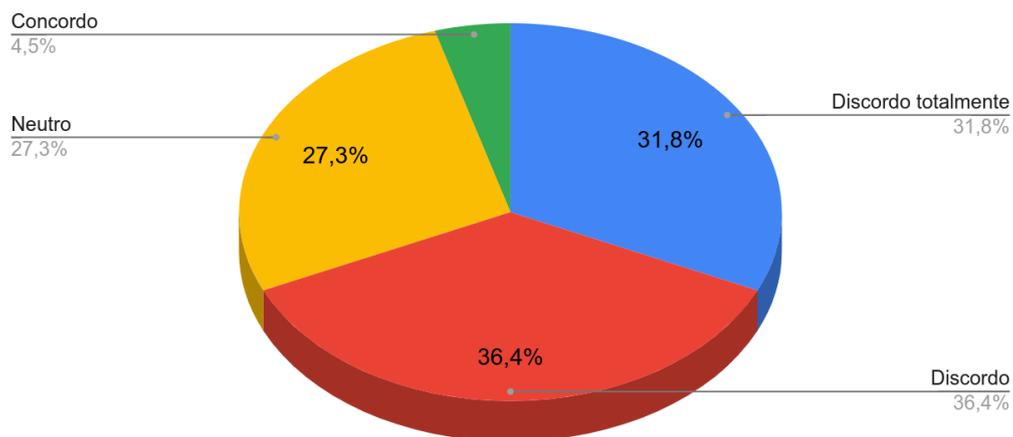
A pesquisa sugere que a elevada concordância sobre a percepção de impacto emocional e produtivo pode estar relacionada à falta de suporte e estratégias de QVT adequadas. A pressão por produtividade e a tensão nas relações profissionais são fatores críticos que podem agravar a situação, conforme Chiavenato aponta. Além disso, a presença de um ambiente negativo e a falta de perspectivas de crescimento podem contribuir para o desinteresse e o desengajamento, resultando em um ciclo vicioso que perpetua o estresse e a baixa produtividade.

Conclui-se que os dados apresentados refletem uma realidade que necessita de atenção imediata. A promoção da QVT, conforme discutido por Limongi e Chiavenato, não é apenas uma questão de responsabilidade social,

mas uma estratégia crucial para a saúde organizacional e a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Gráfico 15: Sinto que quando alcanço minhas metas sou reconhecido através de promoções e/ou méritos

Sinto que quando alcanço minhas metas sou reconhecido através de promoções e/ou méritos.



Fonte: Próprio Autor (2024)

A análise da afirmativa: “Sinto que quando alcanço minhas metas sou reconhecido através de promoções e/ou méritos” revela sobre a percepção dos colaboradores, conforme Gráfico 15, que enquanto 31,8% discordam totalmente e 36,4% discordam, somando 68,2% que discordam, 27,3% mantiveram-se neutros e apenas 4,5% concordam com a afirmativa.

Esses números refletem uma percepção geral de insatisfação em relação ao reconhecimento das metas alcançadas, o que pode impactar diretamente o comprometimento dos colaboradores com a organização, conforme apontado por Davenport e Prusak (2003). A teoria de Vroom (1964) sobre a crença do colaborador de que uma recompensa será recebida assim que a tarefa seja cumprida, corrobora a percepção geral de insatisfação, uma vez que esta expectativa é frustrada.

A gestão estratégica de pessoas, conforme mencionado neste trabalho, deve promover o comprometimento com a missão e os valores da empresa. No entanto, a baixa taxa de concordância em relação ao reconhecimento decorrente atingimento das metas, sugere que a organização pode não estar conseguindo alinhar seus objetivos com as expectativas de seus colaboradores. Esse desalinhamento pode levar a um desinteresse e falta de motivação, que são fundamentais para manter um ambiente de trabalho produtivo e saudável.

Além disso, a natureza do cargo de assistente de atendimento, que está vinculado a uma parte operacional e não comercial da empresa, não oferece incentivos diretos que poderiam aumentar a motivação, como remuneração adicional ou aumentos salariais relacionados ao desempenho individual. Isso se soma ao fato de que o reconhecimento se limita a um ranking bimestral e a um sistema de bônus, que não é diretamente atrelado a cada colaborador, mas à performance da área. Tal abordagem pode gerar frustração e descontentamento, uma vez que os colaboradores não sentem que suas contribuições individuais estão sendo efetivamente reconhecidas.

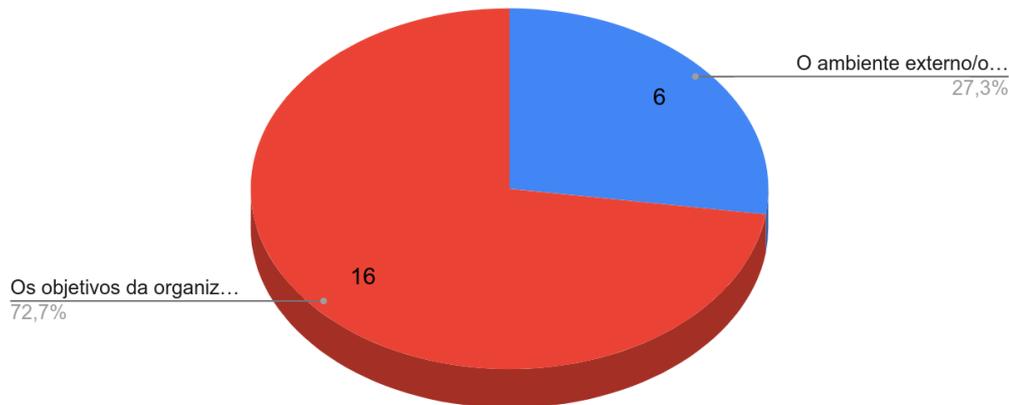
Schaufeli, Maslach e Marek (1993) destacam que a pressão constante e a falta de reconhecimento podem contribuir para o estresse e o burnout, especialmente em setores exigentes como o financeiro. A ausência de um reconhecimento significativo pode exacerbar esses riscos, fazendo com que os colaboradores sintam que suas realizações não são valorizadas, o que impacta negativamente sua saúde mental e seu bem-estar.

Embora a empresa ofereça benefícios como plano de saúde, auxílio creche e acesso a apoio psicológico, a falta de um sistema de reconhecimento mais eficaz parece estar minando estes esforços. Em síntese, os dados apresentados revelam uma lacuna significativa entre a expectativa dos colaboradores em relação ao reconhecimento e a realidade que vivem.

Além disso, a pesquisa buscou verificar o que, na percepção do colaborador, a empresa leva mais em conta ao elaborar sua estratégia, apresentando 3 opções de respostas, a saber: ambiente externo/o mercado, objetivos da organização, e colaboradores e suas necessidades.

Gráfico 16: O que a empresa leva mais em conta ao elaborar sua estratégia

O que a empresa leva mais em conta ao elaborar sua estratégia, na opinião do colaborador:



Fonte: Próprio Autor (2024)

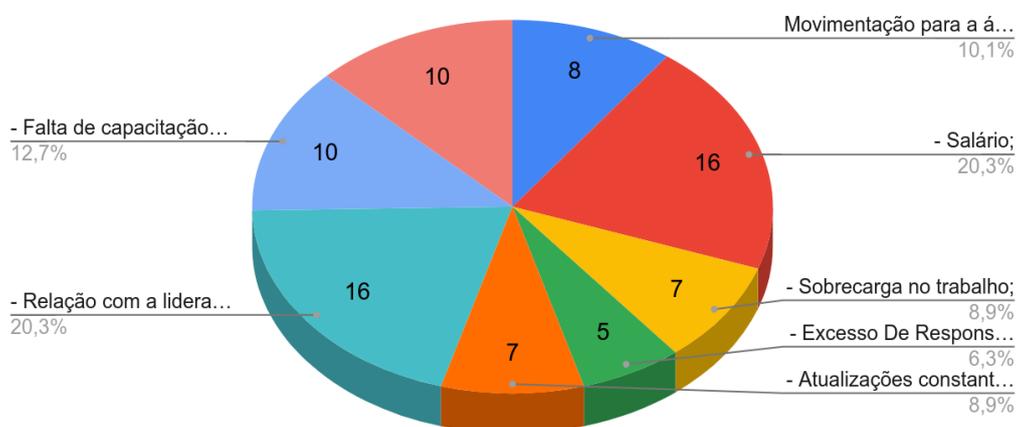
O resultado demonstrou, conforme Gráfico 16, que 72,7% consideraram mais relevante para a organização o objetivo da organização, 27,6% consideraram o ambiente externo/ mercado e nenhum colaborador percebeu que o colaborador e suas necessidades são considerados prioridades da empresa ao elaborar sua estratégia.

As respostas sugerem que, para os colaboradores, a empresa prioriza o ganho financeiro ao traçar seus objetivos organizacionais considerando principalmente (72,7%) o objetivo da organização. Desta forma, como os próprios colaboradores estão percebendo a prevalência do interesse financeiro (72,7%) e do mercado (27,6%), possivelmente este dado resulta em um fator motivacional afetado, uma vez que os trabalhadores podem se sentir instrumentalizados e desconsiderados.

Por fim, a pesquisa buscou verificar os fatores que geram maior insatisfação na percepção dos colaboradores, apresentando as seguintes opções e resultados: movimentação para área a qual não domino (10,1%), Salário (20,3%), Excesso de responsabilidade (8,3%), Relação com a liderança (20,3%), Atualizações constantes nas metas (8,9%), Sobrecarga no trabalho (8,9%), Falta de capacitação de quem está sendo atendido para lidar posteriormente com o mesmo problema (12,7%).

Gráfico 17: Fatores de maior insatisfação na percepção dos colaboradores

Entre os fatores abaixo, os fatores que geram maior insatisfação, segundo os colaboradores.



Fonte: Próprio Autor (2024)

As respostas sugerem, conforme gráfico 17, que os 3 maiores fatores insatisfatórios são: Salário (20,3%), Relação com a liderança (20,3%) e Falta de capacitação de quem está sendo atendido para lidar posteriormente com o mesmo problema (12,7%), sugerindo que para 33% dos colaboradores o fator relacional pode estar gerando maior insatisfação.

Chiavenato (2002) aponta a importância do clima organizacional na motivação. Para o autor, a insatisfação ligada ao fator relacional sugere um ambiente de trabalho negativo, onde os colaboradores podem se sentir desvalorizados influenciando sua motivação e desempenho.

Nelson (*apud* Caudron, 1997) enfatiza que uma comunicação aberta é essencial para que os funcionários se sintam parte da organização. A falta de capacitação percebida na pesquisa pode indicar uma deficiência na comunicação e no suporte oferecido aos colaboradores, intensificando sua insatisfação.

Desta forma, o resultado da pesquisa sugere que apesar do sistema de metas se propor a melhorar o desempenho de uma organização, além de incentivar a motivação e o empenho dos colaboradores, na empresa X parece que as metas agressivas, irrealistas e muitas vezes inalcançáveis, e suas atualizações

constantes, colocam em risco o cumprimento de seus objetivos devido a insatisfação dos colaboradores.

Outros resultados revelados pelas percepções dos colaboradores foram: a baixa compensação financeira, a falta de transparência e clareza na apresentação dos objetivos da organização aos colaboradores, a falta de atuação do RH à realidade organizacional, os desafios na comunicação e a sobrecarga de demanda para além das horas trabalhadas que tem afetado suas saúdes, aumentando o estresse e impactado sua qualidade de vida.

## **5. Conclusões e recomendações para novos estudos**

Foi analisada a gestão de metas e a motivação de colaboradores do setor financeiro em uma instituição chamada "Empresa X", com sede em São Paulo. A pesquisa envolveu 22 colaboradores, que responderam a um questionário estruturado enviado via Microsoft Teams. A metodologia utilizada foi quantitativa, e os dados foram analisados numericamente.

Como resultado, foi observado que há necessidade de melhorias na gestão de metas e reconhecimento dos colaboradores para promover um ambiente de trabalho mais saudável e motivador.

Por meio da presente pesquisa, e a partir dos autores estudados, é possível propor a organização que:

- Reveja suas práticas de definição de metas, assegurando que estas sejam desafiadoras, mas realistas e adequadas ao contexto dos colaboradores.
- Estructure benefícios de recompensas financeiras adicionais variáveis, conforme metas.
- Continue a investir em condições de trabalho adequadas e em um sistema de metas que não só desafiem, mas possibilitem sucesso.
- Implemente programas de desenvolvimento contínuo que realmente atendam às necessidades e aspirações dos colaboradores, alinhando assim a cultura organizacional com o potencial humano disponível.

- Continue investindo em melhorias e inovações nas condições de trabalho, garantindo que as necessidades dos colaboradores sejam atendidas e que o ambiente permaneça propício para um desempenho eficaz e satisfatório.
- Que haja uma capacitação para que o líder desenvolva habilidade de fazer uma leitura clara, não apenas da equipe, mas do indivíduo, buscando conhecê-lo para motivá-lo em suas atribuições. Esta aproximação entre eles gera um senso de pertencimento, permitindo um alinhamento do colaborador com as convicções do líder e os objetivos da empresa.
- Reavalie suas práticas de trabalho, considerando uma redução no excesso de tarefas e obrigações após a jornada dos colaboradores.
- Reflita sobre a possibilidade de pausas adequadas para descanso e lazer, garantindo que o trabalho não consuma todo o tempo dos colaboradores, aumentando a satisfação, a produtividade e o bem-estar geral da equipe.
- Investir em programas de QVT que busquem entender as reais necessidades dos colaboradores alinhando as da organização. Um exemplo poderia ser uma Short Friday, uma prática onde o colaborador tem sua jornada de trabalho reduzida nas sextas-feiras proporcionando mais tempo para descanso, equilibrando a vida profissional e pessoal.

### **5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos**

Como recomendação para futuros estudos, faz-se relevante a aplicação deste questionário para uma amostragem maior de colaboradores. Além disso, poderia ser aplicado em diferentes setores a fim de fazer uma comparação em como as metas impactam a motivação e a QVT destes. Outro estudo que poderia ser proposto seria sob a perspectiva da liderança, a fim de verificar como estes recebem e propõem as metas para suas equipes se engajarem. Recomenda-se ainda aprofundar o estudo sobre o impacto das metas no desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*.

## 6. Referências Bibliográficas

ALVES FILHO, A. **Motivação para o trabalho: um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal – RN.** Natal/RN. 2012. Tese (Doutorado em Psicologia), Programa de Pós-graduação em Psicologia. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

ANDRADE, José Célio Silveira. CARETA, Claudelina Barbosa. Implantação do sistema de gestão integrada: um estudo de caso das resistências à mudança organizacional. **VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO** Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável. Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2011.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1998.

BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASILE, César Reinaldo Offa. **Direito do trabalho: teoria geral a segurança e saúde.** – 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BLOG GESTÃO DE SEGURANÇA PRIVADA. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

BURN, Gillian. **Motivação para Leigos.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

CANZIAN, Fernando. **Desastre Global: Um ano na pior crise desde 1929.** São Paulo: Publifolha, 2009.

CARVALHO, Igor. **Em dez anos, afastamento de bancários por doenças psicológicas salta de 30% para 57%.** 2023. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2023/09/19/em-dez-anos-afastamento-de-bancarios-por-doencas-psicologicas-salta-de-30-para-57#:~:text=Pesquisa%20realizada%20pela%20Federa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional,de%20sa%C3%BAde%20mental%20e%20comportamental>. Acesso em: 26 jun. 2024.

CAUDRON, Shari. **O que motiva os empregados.** 1997. Disponível em: [www.meuexpress.com.br/cattani/blog/mapa-mental/HSM-O-QUE-MOTIVA-OSEMPREGADOS.pdf](http://www.meuexpress.com.br/cattani/blog/mapa-mental/HSM-O-QUE-MOTIVA-OSEMPREGADOS.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

CAZELATO, Eric. BRITO, Lucas. **Motivação no ambiente de trabalho a importância da motivação profissional na busca de metas e resultados organizacionais.** 2017. Disponível em: [https://trabalhosacademicos.iescamp.com.br/wp-content/uploads/2018/10/2017-8ADM-TCC-E03-Cazelato\\_final.pdf](https://trabalhosacademicos.iescamp.com.br/wp-content/uploads/2018/10/2017-8ADM-TCC-E03-Cazelato_final.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Idalberto Chiavenato – 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVENPORT, T. PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECENZO, D. A. ROBBINS, S. P. **Administrando recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

EVANS, V. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**. Tradução Sabine Holler.-1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANCO, T., DRUCKLL, G. e SILVA E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. In: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, 35: 229-248, 2010.

FREITAS, Bruno. **Crise financeira de 2008: você sabe o que aconteceu?** 2020. Disponível em: <https://www.politize.com.br/crise-financeira-de-2008/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

G1. **O Brasil enfrenta uma epidemia de 'burnout'?** 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/saude/noticia/2024/08/14/epidemia-de-burnout.html>. Acesso em: out. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. in: ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo e BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap. 4, p. 145-176.

INFOMONEY. **CEO do Bradesco revela quantos processos trabalhistas o banco tem na Justiça: 'é absurdo'**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/ceo-do-bradesco-revela-quantos-processos-trabalhistas-o-banco-tem-na-justica-e-absurdo/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial - desafio do século XXI**. Disponível em: [www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/motivacao-empresarial-o-desafiodo-seculo-xxi/48844](http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/motivacao-empresarial-o-desafiodo-seculo-xxi/48844). Acesso em: 25 jun. 2024.

LIMONGI, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-Industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MANOEL, Allan. **Cobrança excessiva de metas: quando se torna assédio?** Disponível em: <https://mdn.adv.br/cobranca-excessiva-de-metas/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

MARQUES, Wagner Luiz. **Ciências empresariais**. Paraná: Gráfica e Editora Bacon Ltda, 2011.

MARTINS, Leandro. **Como influenciar e motivar pessoas**. São Paulo: Universo dos Livros, 2007.

MATTA, Villela da. **Quais são os maiores desmotivadores do profissional?** 2013. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/-carreira/maiores-desmotivadores-profissional>. Acesso em: 25 jun. 2024.

MENDES, Judas Tadeu. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Bom Jesus, 2002.

MONROY, M. **La violence de l'excellence**. Revigny-sur-Ornam: Martin Media, 2000.

NAKAMURA, C.C.; et al. **Motivação no trabalho**. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/salaEstudo/materiais/p521d5103/material5.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2024.

NELLY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Books, 1998.

OLIVEIRA, A. **Manual de descrição de cargos e salários**. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA, Cinthya; DAMASCENO & BORGES, Lívia. **O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar**. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/6S67jJ99hSjcmY4vXXDbNGB/?lang=pt#ModalTutors>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PASCHOAL, L. **Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PEREIRA, M. **SMART: Como Peter Drucker Formulava Objetivos**. Disponível em: <http://mp.adm.br/?p=287>. Acesso em: 26 jun. 2024.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DA BAHIA. **Metodologia de gestão da estratégia padrões de referência, apoio metodológico e orientações**. 2023. Disponível em: [https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/planejamento\\_estrategico/metodologia\\_gestao\\_estrategica.pdf](https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/planejamento_estrategico/metodologia_gestao_estrategica.pdf). Acesso em: 25 jun. 2024.

RIBEIRO, Alexis. Martins, Pablo. NETA, Maria. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em instituição financeira. **Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo**. Volume VII - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2017. Disponível em: <https://revistas.puc-sp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32751>. Acesso em: 25 jun. 2024.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SALVATTI, V.M. **Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas**. 2022. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500-11874/6356>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SANTIAGO, F. M. **Endomarketing como uma ferramenta de gestão na GEAP: como estimular os colaboradores para um melhor desempenho: estudo de caso**. 2021. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/28727>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SCHAUFELI, W. B., MASLACH, C., & MAREK, T. **Professional burnout: Recent developments in theory and research**. Taylor & Francis. 1993.

SILVA, D.F.F. **Políticas de Recursos Humanos e Gestão Estratégica: Uma análise da motivação dos vendedores em um Jogo de Empresas**. REVISTA LAGOS, 2016. Disponível em: <https://www.lagos.vr.uff.br/index.php/lagos/article/view/244>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SILVA ZONATTO, V. C. SILVA, A. **Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional**. 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522455>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração – teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

SOUZA, Gilson. **A fórmula do sucesso**. Ed. Clube de autores. Rio de Janeiro: Instituto Souza Training, 2015.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000400003&script=sci\\_arttext&lng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000400003&script=sci_arttext&lng=es). Acesso em: 26 jun. 2024.

TURCANATO, Mario. **Os reflexos das metas abusivas praticadas nas instituições financeiras**. 2016. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/os-reflexos-das-metas-abusivas-praticadas-nas-instituicoes-financeiras/388430577>. Acesso em: 25 jun. 2024.

VERGARA S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, ago. 2018. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180>. Acesso em: 07 nov. 2024. doi: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>.

## Anexo 1

Esta pesquisa será realizada de forma anônima para um trabalho universitário sem fins comerciais.

Neste momento, apresentaremos um conjunto de afirmações relativas ao trabalho desempenhado na organização. Solicitamos que você marque, dentro das alternativas abaixo, o grau de concordância com cada uma delas.

1) discordo totalmente; 2) discordo 3) neutro; 4) concordo e 5) concordo totalmente.

I. As afirmações a seguir dizem a respeito de alguns aspectos do seu atual trabalho.

No meu trabalho atual eu sinto:

*... que meu salário se compara aos meus esforços no trabalho.*

*... um espírito de colaboração entre minha equipe.*

*... que o objetivo da empresa está claro para os colaboradores.*

*... que o RH está atento ao que ocorre dentro dos diferentes departamentos da organização.*

*... que existe uma comunicação eficaz entre a liderança do meu setor e os colaboradores.*

*... que a empresa possui documento de fácil acesso que contém, de forma resumida, seu diferencial, suas metas, objetivos e ações.*

*... que o líder do meu setor procura conhecer individualmente os integrantes do grupo para auxiliá-los e motivá-los através de feedbacks.*

*... que as metas estabelecidas pela organização são realistas e alcançáveis, logo, sinto-me motivado para atingi-las.*

*... que fico vulnerável em relação a meu emprego quando não atinjo as metas estabelecidas pela empresa.*

As afirmações abaixo visam verificar sua Qualidade de Vida no Trabalho e os impactos em sua saúde.

No meu trabalho atual eu sinto:

*... que sou estimulado de forma inovadora através de programas de desenvolvimento e treinamento.*

*... que meu empregador oferece instalações e flexibilidade adequadas para o meu trabalho.*

*... que minhas horas/ padrões de trabalho atuais se adequam às minhas circunstâncias pessoais.*

*... a constante pressão do trabalho afeta diretamente minha saúde.*

*... que durante minhas interações de atendimento percebo que isto afeta as minhas emoções e meu desempenho, causando ao final do dia, uma sobrecarga excessiva.*

*... que sinto que quando alcanço minhas metas sou reconhecido através de promoções e/ou méritos.*

II. Coloque em ordem de relevância o que, na sua opinião, a empresa leva mais em conta ao elaborar sua estratégia:

( ) o ambiente externo/ o mercado, ( ) os objetivos da organização, ( ) os colaboradores e suas necessidades.

III. Entre os fatores abaixo, marque os 3 que geram maior insatisfação:

( ) movimentação para área a qual não domino, ( ) Salário, ( ) Excesso de responsabilidade, ( ) Relação com a liderança, ( ) Atualizações constantes nas metas, ( ) Sobrecarga no trabalho, ( ) Falta de capacitação de quem está sendo atendido para lidar posteriormente com o mesmo problema