

# A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL PELA TEORIA DA DETERMINAÇÃO DE METAS: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO XTPO.

**UALISON RÉBULA DE OLIVEIRA, M.Sc.**

Associação Educacional Dom Bosco  
Estrada Resende Riachuelo 2535, Campo de Aviação  
Resende/RJ, CEP: 27501-970  
E-mail: [ualison@superig.com.br](mailto:ualison@superig.com.br)

## **Resumo**

*Em um ambiente de grande competitividade, a satisfação e o comprometimento dos empregados são exigências que estão na ordem do dia, como requisitos para o sucesso dos negócios. Com isso, a necessidade de participar os indivíduos da consecução de suas metas e objetivos são imprescindíveis para o sucesso organizacional. Dessa forma, o presente estudo objetiva-se identificar e apresentar, por um estudo de caso e através de uma pesquisa bibliográfica e exploratória, a correlação entre a satisfação dos funcionários e a Teoria Motivacional da Determinação de Metas, proposta por Locke, formulando teorias para que as empresas capacitem seus recursos humanos.*

*Palavras-chave: Competitividade; Metas; Satisfação dos funcionários.*

## **1. INTRODUÇÃO**

As últimas décadas têm presenciado uma série de transformações da economia mundial, com amplos impactos sobre o comércio mundial, a relação entre as nações e a vida das empresas. Dentre essas transformações, pode-se ressaltar, principalmente, um maior aprofundamento da integração da economia mundial e a revolução tecnológica da eletrônica, da informática e da robótica iniciada em meados da década de 70. Assim, a difusão das novas tecnologias, juntamente com a maior globalização da economia mundial, vem impondo mudanças radicais tanto nas relações entre as nações e no comércio internacional, como nas estruturas produtivas.

A importância de tais transformações e inovações é que elas desencadearam uma profunda reestruturação em todas as atividades industriais e de serviços, bem como nas estruturas das organizações e no próprio comportamento das pessoas.

Pode-se observar, também, que no passado as pessoas eram percebidas como recursos a serem dirigidos e controlados. Sua capacidade de inovação e criação não eram insumos necessários àquela realidade, uma vez que o modelo Fordista validava a produção em massa, sendo a atividade física o principal insumo a ser fornecido pelas pessoas a esse modelo, ficando a cargo da gerência a atividade de ‘pensar’. Entretanto, na nova realidade organizacional as pessoas são percebidas como parceiras da organização.

Nessa conjuntura, onde os recursos físicos das empresas são muito parecidos, o capital humano é o fator diferencial para o sucesso das organizações, e a área de recursos humanos tem como principal meta formular estratégias que orientem pessoas para o alcance dos objetivos da empresa. A globalização dos mercados, as inovações tecnológicas, e o aumento

da competitividade, trazem como conseqüência para as empresas a necessidade de implantação de programas para a maximização de seus resultados.

Dessa forma, torna-se necessário entender como extrair das pessoas seus mais altos níveis de criatividade, inovação, participação e engajamento. Pressupõe-se que a motivação e a satisfação dos funcionários sejam responsáveis por essas variáveis.

Segundo Bueno (2002, p. 45) “As organizações que têm conseguido compreender e usar de forma adequada e eficaz a motivação humana têm atingido o sucesso”.

Conforme Barret (2000), o conjunto positivo de clima, ambiente e, principalmente, a motivação dos empregados, configuram como fatores de sucesso para quem deseja implementar uma trajetória de desenvolvimento estratégico de longo prazo em sua organização.

Em decorrência disso, provavelmente, o mais importante movimento interno que esteja ocorrendo ao nível das organizações se situe em metodologias que motivem e satisfaçam seus funcionários, os comprometendo para com as metas organizacionais. E é com a participação e o engajamento desses que as empresas contam para maximizar seus resultados e saírem na frente de seus concorrentes.

Uma vez que são várias as teorias motivacionais, das quais destacamos a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria da Equidade, a Teoria da Determinação de Metas, a Teoria ERC de Clayton Alderfer, a Teoria da Expectativa de Vroom, entre muitas outras, concentrar-se-á os objetivos da presente pesquisa somente na Teoria da Determinação de Metas, vinculando-a ao estudo de caso em questão.

## **2. A TEORIA DA DETERMINAÇÃO DE METAS**

A Teoria da Determinação de Metas, desenvolvida por Locke no final da década de 60, propõe que a principal fonte de motivação no trabalho está baseada na necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas, uma vez que a intenção principal dos empregados é o de trabalhar em direção a uma meta. Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objetivos, metas e diretrizes claras e específicas (CASADO, 2002).

Segundo Locke (apud Casado, 2002), metas difíceis quando aceitas possuem um melhor desempenho do que metas fáceis quando impostas. As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis e definidas com a participação dos empregados. Se os funcionários participam no estabelecimento de suas próprias metas, seu desempenho será melhor ainda. Embora não haja evidências conclusivas, a participação realmente encoraja os funcionários a fixar e aceitar metas mais difíceis. Três outros fatores influenciam na relação metas-desempenho: comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional. Quando um indivíduo está comprometido com a meta, não a reduzirá ou abandonará. Auto-eficácia refere-se à convicção do indivíduo de que ele é capaz de executar uma tarefa. E a teoria do estabelecimento de metas é condicionada pela cultura.

Nesta teoria, os funcionários desempenham melhor suas atividades quando recebem *feedback* de seus superiores. Dessa forma os indivíduos podem identificar as discrepâncias entre o que eles fizeram e o que deveriam fazer. O gestor deve manter o trabalhador alinhado com a meta através de constante orientação e aconselhamento (CASADO, 2002).

## **3. ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa social, é utilizado em muitas situações em que se é necessário uma análise mais profunda, podendo-se fazer comparações entre dois ou mais enfoques específicos.

Na estratégia de estudo de caso a forma da questão de pesquisa está centrada no “como” e no “por que”, focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2001).

Diante do exposto esse artigo se enquadra na classe de pesquisa exploratória, porque envolve a pesquisa bibliográfica enquanto se busca ampliar e aprofundar conhecimentos. Enquadra-se, também, no estudo de caso enquanto se busca correlacionar as informações da pesquisa bibliográfica com os resultados de uma pesquisa de campo, sendo esta última auferida através de questionário.

A orientação para a escolha deste tipo de pesquisa encontra-se respaldado em Yin (2001) e Richardson (1999), que apresentam as seguintes funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno estudado; esclarecer conceitos; estabelecer prioridades para pesquisas futuras; e obter informações sobre as possibilidades práticas de realização de uma pesquisa em situações reais.

### **3.1. Um breve histórico sobre a empresa a ser pesquisada**

A empresa do estudo de caso pertence ao segmento bancário. Trata-se de uma instituição financeira (Banco de Varejo) com, aproximadamente, seis milhões de clientes, mais de vinte mil funcionários, 5.000 pontos de venda e lucro líquido de R\$ 1,2 bilhão em 2002.

### **3.2 Instrumento e técnica de coleta de dados**

Segundo Gil (1996) para a coleta de dados nos levantamentos, os instrumentos mais adequados e utilizados são o questionário, a entrevista e o formulário.

Para Richardson (1999), todo o trabalho de planejamento e execução das etapas do processo de pesquisa se consolida no instrumento de coleta de dados. O autor concorda que os instrumentos utilizados para a coleta de dados são o questionário, formulário, entrevista.

Para o Estudo de Caso em questão, o instrumento escolhido para a coleta de dados foi o questionário, uma vez que esse cumpre pelo menos duas funções: descreve as características de um indivíduo ou grupo, tais como idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, etc. e mede determinadas variáveis de um grupo social ligados a problemática estudada (RICHARDSON, 1999).

Segundo Richardson (1999) “não existem normas claras para avaliar a adequação de determinados questionários a clientela específicas. É responsabilidade do pesquisador determinar o tamanho, a natureza e o conteúdo do questionário, de acordo com o problema pesquisado ...”. Dessa forma, para garantir um instrumento de coleta de dados fundamentado nas necessidades humanas básicas e estruturado no objetivo geral do trabalho, procurou-se desenvolver um questionário embasado em questionários já existentes e já aplicados em dissertações ou teses sobre assuntos similares ao tema do presente estudo, fazendo-se, somente, as adaptações necessárias.

O instrumento foi aplicado a uma amostra de 101 respondentes de seis unidades diferentes, onde ressalta-se que não houve questionários segmentados por tipo de função ou cargo, sendo esse aplicado unicamente para todos os departamentos das unidades pesquisadas, tanto de nível tático quanto o operacional. Suas vantagens são, principalmente, o fato de se obter respostas rápidas e a maior liberdade para o respondente em razão do anonimato.

### 3.2.1 Desenvolvimento do Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento construído foi do tipo escala atitudinal afetiva *LIKERT*, cuja escala varia de satisfação plena à insatisfação plena, com termos intermediários, inclinado a estar pouco satisfeito e inclinado a estar pouco insatisfeito, constituído de 60 perguntas que oferecem um universo de respostas que abrangem as possíveis percepções e considera as dimensões relevantes das necessidades básicas de Maslow (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, auto-estima e auto realização). Dessas 60 perguntas, 07 perguntas se referem às necessidades fisiológicas, 14 às necessidades de segurança, 07 às necessidades sociais, 24 às necessidades de auto-estima e 08 às necessidades de auto-realização.

Optou-se por uma escala atitudinal, uma vez que, a construção de escalas, como instrumentos de medição, está baseada em algum tipo de manifestação da propriedade que se deseja mensurar, onde o pesquisador formula uma série de itens baseados em manifestações que se pressupõe correlacionadas com algum tipo de atitude.

Quanto ao fato da utilização do método Likert, esse tipo se fez necessário haja vista que as escalas afetivas referem-se ao sentimentos das pessoas, associados a um objeto atitudinal. Frequentemente, estes sentimentos são analisados em termos de grau de favorabilidade ou desfavorabilidade em relação ao objeto de estudo, sendo a manifestação de uma pessoa quanto ao grau de orientação em prol ou contra a determinado tópico, o aspecto mais importante a ser considerado (RICHARDSON, 1999).

As seis opções de resposta se encontram expressas no conteúdo dos itens do questionário, conforme quadro 1, abaixo.

<i>Grau</i>	<i>Significa que você está...</i>
<b>1</b>	...muito <b>insatisfeito</b>
<b>2</b>	... <b>insatisfeito</b>
<b>3</b>	...um pouco <b>insatisfeito</b>
<b>4</b>	...um pouco <b>satisfeito</b>
<b>5</b>	... <b>satisfeito</b>
<b>6</b>	...muito <b>satisfeito</b>

**Quadro 1** – Significado dos Graus da Escala de Resposta do Questionário

**Fonte:** O próprio autor

Junto ao instrumento de coleta de dados foi incluso todas as explicações necessárias para o perfeito entendimento do referido instrumento. Além disso, o corpo do questionário traz uma seção específica de informações quanto ao sexo, idade, tempo de serviço, turno de trabalho e função executada, com o finalidade de qualificar os respondentes e, oportunamente, correlacionar essas características ao resultado da pesquisa.

A seguir, o quadro 2 ilustra um excerto do questionário de medidas atitudinais afetivas pelo método de Likert:

<i>Nº</i>	<i>ITEM</i>	<i>Grau de Satisfação</i>					
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>1</b>	Seu tipo de trabalho, as tarefas e atividades que você realiza.						
<b>2</b>	A remuneração que você recebe.						

3	O grau em que a Empresa cumpre as disposições e normas legais que regem a sua relação de emprego.								
4	As relações com pessoas de nível hierárquico similar ao seu.								
...	...								
57	Os desafios profissionais oferecidos por sua empresa								
58	O nível de sua remuneração em comparação com a remuneração de colegas de outras unidades que realizam trabalho similar ao seu.								
59	As oportunidades e estímulos oferecidos para a utilização plena de seus talentos individuais								
60	Os instrumentos e os recursos necessários fornecidos pela empresa para a melhoria de sua qualidade de vida no trabalho								

**Quadro 2** – Excerto do Questionário de Satisfação do Funcionário

**Fonte:** O próprio autor

### 3.3. Composição da Amostra e coleta de informações

Em geral, é impraticável obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte de uma população que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiadamente grande, o custo é muito elevado ou ainda porque a informação pode sofrer distorções devido ao grande espaço de tempo entre o primeiro e o último elemento da pesquisa, motivo pelo qual na maioria das pesquisas sociais utiliza-se do processo de amostragem (RICHARDSON, 1999).

Diante do exposto, para a realização do estudo de caso, foram analisadas seis unidades bancárias de uma diretoria regional composta de quatorze unidades. A amostra foi selecionada intencionalmente, composta por funcionários de três unidades que tinham o pior índice de cumprimento de metas, em um período de doze meses, sendo esse universo composto de 58 pessoas; e por funcionários de três unidades que possuíam o melhor índice de cumprimento de metas, também em um período de doze meses, sendo esse universo composto de 55 funcionários.

As agencias identificadas como agências G, L, M foram as unidades com os piores índices de cumprimento de metas, enquanto que as agências A, B, I foram as com os melhores índices de cumprimento de metas.

No quadro seguinte são apresentadas as principais características da população de funcionários das seis unidades do Banco XTPO que foram submetidos ao questionário:

<b>CARGO DO FUNCIONÁRIO</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
Gerente Geral	06	5,94%
Gerente de Negócios	18	17,82%
Gerente Administrativo	06	5,94%
Sub Gerente Administrativo	10	9,90%
Sub Gerente de Negócios	22	21,78%
Escriturário-Caixa	37	36,64%
Escriturário	02	1,98%
<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
Comercial	46	45,54%
Operacional	55	54,46%
<b>TEMPO DE EXPERIENCIA NA EMPRESA</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
Até 05 anos	42	41,58%
De 06 a 10 anos	21	20,79%
De 11 a 15 anos	14	13,86%
De 16 a 20 anos	13	12,87%
Mais de 20 anos	11	10,90%
<b>IDADE</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
Até 25 anos	24	23,76%
De 26 a 30 anos	25	24,75%
De 31 a 35 anos	20	19,80%
De 36 a 40 anos	15	14,85%
De 41 a 45 anos	10	9,91%
Mais de 45 anos	07	6,93%
<b>SEXO</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
Masculino	48	47,52%
Feminino	53	52,48%

**Quadro 3** – Características dos empregados pesquisados

Fonte: O próprio autor

### 3.4. Tratamento e Análise dos Dados

A importância dos dados está em proporcionar respostas à investigação, devendo ser tabulados e codificados para, então, se extrair todas as informações possíveis e necessárias para a elaboração do relatório final da pesquisa.

Os dados analisados do presente artigo foram tabulados através da metodologia estatística indutiva descritiva. Indutiva, pois através do estudo da amostra pretende-se tirar conclusões sobre a população. O próprio nome decorre da existência de um processo de indução, isto é um processo de raciocínio em que partindo-se do conhecimento de uma parte, procura-se tirar conclusões sobre a realidade do todo (COSTA NETO, 2002); Descritiva, pois através da característica qualitativa que se deseja observar no presente estudo, deve-se organizar as informações através gráficos, distribuições de frequência ou medidas associadas a essas distribuições, tais como média, variância, desvio-padrão, etc.

Dessa forma efetuou-se a apuração dos graus (por media simples) e dos níveis de satisfação de cada tipo de necessidade humana básica através da segmentação e convergência das sessenta perguntas, observando-se na determinação dos níveis a seguinte formulação: Grau menor ou igual a 2,5 significa baixo índice de satisfação; Grau entre 2,5 e 4,5 significa médio índice de satisfação; Grau superior a 4,5 significa alto índice de satisfação.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa vão de encontro com a revisão bibliográfica, ou seja, as unidades onde os funcionários julgavam suas metas infactíveis de serem atingidas foram aquelas que apresentaram menores índices de satisfação, em relação àquelas unidades em que os funcionários julgavam suas metas factíveis de serem cumpridas.

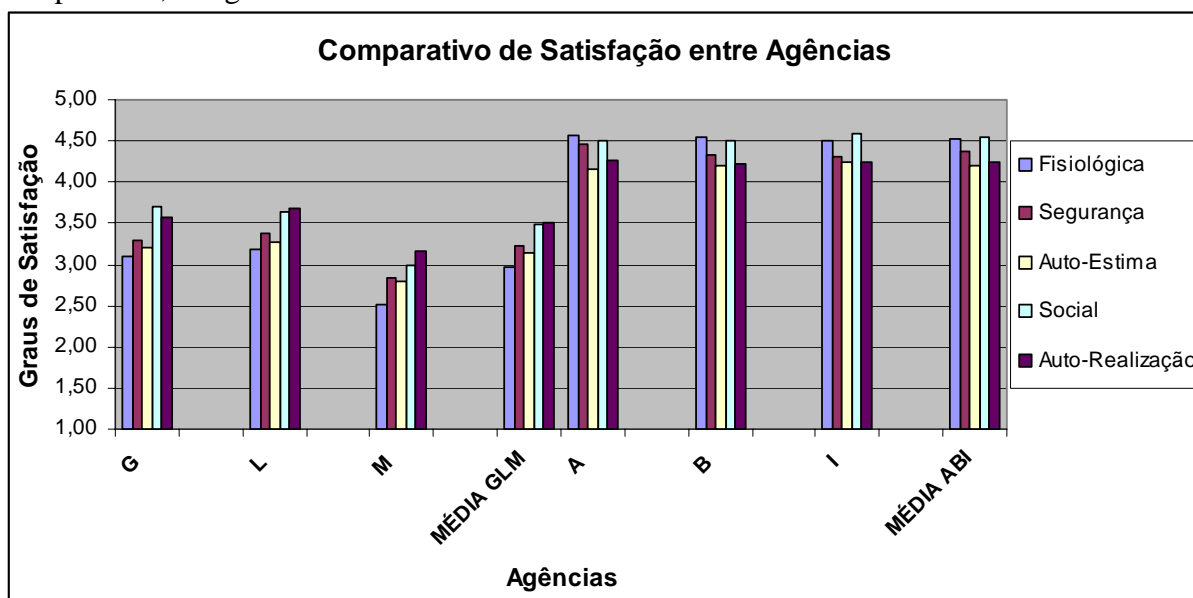
A partir do questionário de satisfação laboral, segmentou-se suas sessenta perguntas em cinco blocos distintos, sendo cada bloco representante de uma das cinco necessidades humanas de Maslow. A partir desse estudo, conseguiu-se identificar onde a teoria das metas se correlaciona com cada nível hierárquico das necessidades humanas, obtendo-se os seguintes resultados comparativos entre as unidades que julgavam seus objetivos factíveis e aquelas que não julgavam seus objetivos factíveis de serem cumpridos, expressos pela tabela 1, a seguir:

NECESSIDADES HUMANAS	AGÊNCIAS SEM REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS				AGÊNCIAS COM REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS			
	G	L	M	MÉDIA	A	B	I	MÉDIA
FISIOLÓGICAS	3,09	3,19	2,52	2,97	4,56	4,55	4,50	4,53
SEGURANÇA	3,29	3,39	2,83	3,22	4,46	4,33	4,31	4,36
AUTO-ESTIMA	3,21	3,27	2,80	3,13	4,15	4,19	4,25	4,20
SOCIAIS	3,69	3,63	2,99	3,48	4,51	4,51	4,60	4,54
AUTO-REALIZAÇÃO	3,57	3,67	3,17	3,52	4,27	4,21	4,24	4,24
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,37</b>	<b>3,43</b>	<b>2,86</b>	<b>3,26</b>	<b>4,39</b>	<b>4,36</b>	<b>4,38</b>	<b>4,37</b>

**Tabela 01** – Comparativo entre os graus médios das necessidades humanas básicas para as agências G,L e M e agências A,B e I

Fonte: O próprio autor

Esses resultados, também, podem ser, também, visualizados através do gráfico comparativo, a seguir:



**Gráfico 1** – Comparativo de Satisfação entre as seis unidades pesquisadas

Fonte: O próprio autor

#### 5. CONCLUSÃO

A motivação para o trabalho é um tema central do comportamento organizacional, tanto pela sua natureza, quanto por seu impacto no desenvolvimento da organização. A demanda crescente por alternativas capazes de maximizar o nível de produtividade das

organizações, faz com que a motivação para o trabalho ganhe nos dias atuais uma considerável importância e atenção.

Como resultado dos esforços para descobrir formas capazes de incrementar a motivação dos trabalhadores, nas empresas surgiram inúmeras teorias e modelos motivacionais, que inspiram as mais variadas práticas administrativas destinadas a tornar os trabalhadores mais dedicados nas suas tarefas.

A Teoria de Determinação de Metas propõe que trabalhar em direção a uma meta é a principal fonte de motivação. Dizer para um trabalhador que ele deve se esforçar para fazer mais e melhor, não é o mais importante. Para esta teoria, a motivação será maior quando for dito ao trabalhador o que ele deve alcançar e quanto esforço precisará empregar para tanto.

A revisão da literatura sobre esta teoria fornece um substancial apoio aos seus princípios, sustentando fortemente o valor das metas específicas, da dificuldade para o alcance dessas metas e do feedback para a produção de maior motivação e melhor desempenho no trabalho.

A relação existente entre a dificuldade da meta e o desempenho pode ser devida ao comprometimento do trabalhador e ao fato dele possuir os conhecimentos e habilidades necessárias para alcançá-la. Embora, ainda não totalmente esclarecidos, Locke (apud Casado, 2002) propõe a existência de alguns indicadores que sugerem o comprometimento do trabalhador com o alcance da meta, onde esse alcance será maior quando ele participar na definição da meta. Assim, metas participativas são frequentemente mais desejáveis do que metas designadas, porque elas automaticamente geram alto comprometimento por parte do trabalhador.

A Teoria da Determinação de Metas define que metas difíceis, quando aceitas, propiciam um melhor desempenho do que as metas fáceis, quando impostas, ou seja, as metas planejadas junto aos empregados tendem a impulsionar o indivíduo à ação para a consecução dos objetivos organizacionais.

Percebe-se a veracidade dessa teoria quando da comparação entre os diferentes níveis de satisfação dos dois conjuntos de unidades pesquisadas, sendo a participação e a aceitação dos objetivos o principal agente atuante na diferença dos níveis de satisfação para o que se propôs o presente estudo de caso. Nesse, constatou-se que os funcionários estarão mais satisfeitos quando aceitarem as metas, ou seja, quando participarem das mesmas. Já naquelas agências, onde os funcionários julgaram as metas impostas e muito difíceis de serem atingidas, o nível de satisfação foi evidentemente menor, afetando a motivação, o desempenho e a competitividade organizacional.

Por fim, fazendo um cruzamento entre a revisão da literatura sobre o assunto e o estudo de caso, conclui-se que as metas de uma organização e a forma proposta aos funcionários, impactam diretamente na satisfação e na motivação dos funcionários, afetando, inclusive, a empresa na consecução de seus objetivos organizacionais.

## **REFERÊNCIAS**

BARRET, RICHARD. (2000) - Libertando a Alma da Empresa: Como transformar a organização numa entidade viva. Cultrix. São Paulo.

BUENO, Marcos. (2002) - Programas de qualidade no setor avícola brasileiro: o caso da granja planalto. 2002. 197f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa



de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CASADO, Tânia. (2002) - As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Gente.

COSTA NETO, PEDRO LUIZ DE OLIVEIRA. (2002) – Estatística. 2ª Edição. Edgard Blücher. São Paulo.

GIL, ANTONIO CARLOS. (1996) – Métodos e técnicas de pesquisa social. Atlas. São Paulo.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY. (1999) - Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. Atlas. São Paulo.

YIN, ROBERT K. (2001) – Estudo de caso: Planejamento e métodos. Bookman. Porto Alegre.