



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

HESTEPHÂNIO SÉRGIO LEITE PEREIRA

**RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO E A PRESSÃO POR METAS NO AMBIENTE
BANCÁRIO**

**CAMPINA GRANDE - PB.
2015**

HESTEPHÂNIO SÉRGIO LEITE PEREIRA

**RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO E A PRESSÃO POR METAS NO AMBIENTE
BANCÁRIO**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao departamento de administração e economia – DAEC da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Msc. Rayane Fernandes Mano

CAMPINA GRANDE - PB.

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

P436r Pereira, Hestephânio Sérgio Leite
Relação entre o desempenho e a pressão por metas no ambiente bancário [manuscrito] / Hestephânio Sérgio Leite Pereira. - 2015.
36 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Prof. Ma. Rayane Fernandes Mano, Departamento de Administração".

1. Desempenho no trabalho. 2. Ambiente bancário. 3. Pressão por metas. 4. Banco. I. Título.

21. ed. CDD 332.1

HESTEPHÂNIO SÉRGIO LEITE PEREIRA

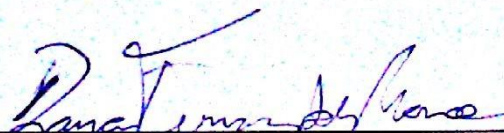
RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO E A PRESSÃO POR METAS NO AMBIENTE
BANCÁRIO

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao departamento de administração e economia – DAEC da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em 27 de MAIO de 2015

Nota 9,00

COMISSÃO EXAMINADORA:



Profª Msc. Rayane Fernandes Mano (UEPB)
Orientadora



Profª Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
Examinadora



Profª. Msc. Kaline Di Pace Nunes (UEPB)
Examinadora

RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO E A PRESSÃO POR METAS NO AMBIENTE BANCÁRIO.

PEREIRA, Hestephânio Sérgio Leite¹
MANO, Rayane Fernandes²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar como o desempenho geral dos funcionários de uma agência bancária é afetado pelas pressões à consecução de metas impostas pelos empregadores. Para tanto a metodologia utilizada foi a pesquisa de caráter exploratório e descritivo, através da aplicação de um questionário estruturado simples composto por vinte e nove questões, apresentado por um quadro com cinco opções, abordando temáticas referentes à pressão por metas diante das atividades desempenhadas, como também a sua percepção do desempenho individual. O universo foi composto por vinte funcionários desta agência, e a amostra foi selecionada por conveniência e abrangeu dezessete funcionários, pois três estavam afastados por motivos diversos. Os resultados revelam que, com relação aos fatores influenciadores de desempenho, analisados através de três dimensões que se relacionam tais quais: “metas e relacionamento”, “metas e desempenhos” e “metas”. A pressão por metas é considerada determinante na qualidade das atividades realizadas, e podem ser utilizadas como fonte de motivação para o alcance dos resultados como revelou o estudo dos resultados desta pesquisa.

Palavras Chaves: Desempenho, ambiente bancário, pressão por metas.

ABSTRACT

This article has the purpose to analyze how the overall performance of the employees of a bank is affected by pressures to achieve goals imposed by employers. To this end was made an exploratory research and descriptive, by applying a simple structured questionnaire consist of twenty-nine questions submitted by a framework with five options, addressing issues related to pressure goals on the activities performed, as well as the their perception of individual performance. The universe was composed of twenty employees of this agency, and the sample was selected for convenience and covered seventeen employees. The results show that, with respect to factors that influence performance, analyzed through three dimensions that relate such that "goals and relationship," "goals and performances" and "goals", the pressure targets are considered decisive in the quality of activities, and can be used as a source of motivation to achieve results as the study found the results of this research.

Key Words: Performance, banking environment, pressure goals.

¹ Graduando em administração pela Universidade Estadual da Paraíba
E-mail: hestephanio@hotmail.com

² Professora orientadora Mestra em Administração pela Universidade Federal da Paraíba
E-mail: rayanefernandes_@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A maioria das empresas brasileiras vem passando por grandes mudanças nas últimas décadas, buscando proporcionar qualidade de vida aos funcionários e oferecer melhoria das condições gerais de trabalho dos empregados. Muitas dessas melhorias buscam reestruturar seus direcionamentos internos para se adequar as novas realidades do mundo contemporâneo. Esse novo cenário busca criar condições favoráveis para maximizar o desempenho dos funcionários, tendo em vista uma melhoria contínua na relação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, aliando esses esforços a um provável contexto econômico favorável para a empresa.

Neste cenário, percebe-se também vertiginosas metas de resultados, que por ventura podem mitigar os benefícios do bom relacionamento entre empresa e empregado. Há uma necessidade de esforço em conjunto dos envolvidos nas atividades da empresa para que a pressão por metas não seja algo que atrapalhe, mas sim um aspecto que motive as pessoas a produzirem cada vez mais.

As instituições bancárias possuem sistemas de metas em busca de resultados, usualmente em períodos mensais e anuais, que são atribuídas aos funcionários, que se submetem a esta prática que é normal na maioria das empresas, principalmente aos que comercializam produtos e serviços, evidenciando a necessidade de capacitação de pessoas para cargos que, por merecimento, os são confiadas.

Pode-se afirmar que o desempenho é um fator que necessita de grande envolvimento da própria empresa na vida profissional das pessoas, pois os métodos utilizados para melhorar a eficiência nos resultados sempre estão direcionados a parâmetros definidos, conhecido habitualmente como “meta”, que muitas vezes passam a ser encarados como desafios encorajadores por alguns, e com muito receio para outros.

Portanto, as metas normalmente são usadas para buscar dentro dos funcionários o melhor de seu desempenho, sempre em prol da maximização dos lucros empresa, trazendo consequências quando as metas são pressionadas contra os trabalhadores, podendo diminuir seu desempenho e até lhe causando doenças. Nesse sentido, surge o seguinte questionamento: *Como o desempenho geral dos funcionários de uma agência bancária é afetado pelas pressões à consecução de metas impostas pelos empregadores?*

O objetivo geral deste estudo é analisar como o desempenho geral dos funcionários de uma agência bancária é afetado pelas pressões à consecução de metas impostas pelos empregadores.

O presente artigo foi dividido por cinco partes, onde neste primeiro item foi apresentada uma breve introdução do que foi abordado no artigo, demonstrando seus principais objetivos. A segunda parte foi abordada a revisão da literatura demonstrando alguns trabalhos relacionados ao tema. A terceira parte foi composta pela metodologia, detalhando as especificações do tema e os métodos utilizados para chegar a um resultado. A quarta parte foi apresentada à análise de todos os dados coletados na pesquisa. A última parte do trabalho foi dedicada às conclusões sobre esta pesquisa e considerações do autor sobre o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Motivação e Satisfação no trabalho

Motivação e satisfação são termos diretamente ligados dentro das organizações, já que sua essência fundamental são seus fins, aonde o impulso da motivação conduz uma determinada ação que induz o indivíduo a alcançar a satisfação, e assim acontece com o alcance da satisfação. Uma das grandes preocupações das empresas da atualidade é a motivação organizacional, onde todos os colaboradores sintam-se felizes e motivados a desempenharem suas atividades dentro da empresa.

A execução do trabalho em equipe dependerá da motivação individual que, por conseguinte, influenciará decisivamente no desempenho da equipe. Assim, para poder prever o comportamento das pessoas os administradores devem conhecer quais são os motivos e necessidades que fazem que os indivíduos produzam uma determinada ação num determinado momento.

Motivação é a condição do indivíduo que influencia a direção do seu comportamento, agindo de determinada forma através de diversas influências que o ambiente possa proporcionar, segundo Rocha (2010, p 104) a motivação resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais.

A motivação se torna importante dentro das organizações, pois onde ela molda o comportamento das pessoas como um impulso que os levam a praticarem atos que são

necessários para realizar as diversas atividades que necessitam de sua realização. Assim, o grande desafio das empresas é identificar fatores que possam contribuir para que os seus colaboradores sintam-se motivados a tomar atitudes determinadas.

Para Chiavenato (2005, apud VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2009) as teorias sobre a motivação são úteis no sentido de fornecerem ao gestor o conhecimento das necessidades humanas no ambiente de trabalho. E, a possibilidade de tentar motivar sua equipe, a fim de que esta se comporte conforme os objetivos da organização, em prol de resultados positivos para ambos (indivíduo e organização).

É irrefutável que ninguém consiga motivar alguém, já que a motivação nasce dentro de cada um, porém, se uma organização reconhece que seus colaboradores necessitam de algo para que suas atividades tenham um desenvolvimento mais adequado e eficaz, pode-se adotar medidas que façam aumentar os fatores de satisfação.

De acordo com Bergamini (2006), o termo motivação é comumente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenção, isto é, tudo aquilo que num indivíduo responde pelo seu dinamismo. Isso porque está sempre empregado a conotação de movimento ou ação. Tratar-se-á, portanto, de uma força que impulsiona as pessoas a agirem ou a fugirem de uma determinada situação.

O desempenho organizacional poderá ser alcançado por meio da motivação, sendo de responsabilidade da gestão de recursos humanos viabilizarem estratégias capazes de estimular o potencial das pessoas, de tal forma que favoreça tanto os interesses da organização como os seus próprios.

As normas e condutas de atendimento são primordiais para o funcionamento de uma empresa do varejo, porém se as pessoas que executam as tarefas não estejam motivadas, a busca pela eficiência não será colocada em prática.

2.2 Desempenho no trabalho

O aumento da competitividade entre as empresas do setor bancário ocasiona o crescimento do volume de trabalho e da intensidade das exigências feitas aos colaboradores do setor. Nesse sentido, vários fatores passam a interferir na vida desses trabalhadores, como: estresse, sobrecarga na realização de tarefas, doenças de trabalho por esforços repetitivos, falta de um horário fixo para alimentação, dentre outros (GOMES; BARRETO, 2011).

Conjuntamente, todos esses fatores podem afetar diretamente o desempenho dos funcionários no trabalho.

O que determina o sucesso ou fracasso profissional dos indivíduos, bem como a performance das organizações, é o desempenho de seus funcionários, que faz parte de um processo maior de gestão organizacional, permitindo rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Barbosa (1996), o desempenho pode ser considerado o somatório de variáveis externas e internas a cada indivíduo. No âmbito externo, encontra-se o resultado do ambiente e das circunstâncias em que os indivíduos operam, e no interno, tem-se como consequência dos talentos e de forças intrínsecas ao indivíduo, do tipo esforço, vontade de realizar e talento, ou seja, de mecanismos inatos e psicológicos. A autora afirma também que o desempenho pode também ser percebido como produto de forças intrínsecas ao ser humano, no momento da avaliação, considerando circunstâncias sociais no momento da realização das tarefas (BARBOSA, 1996).

Percebe-se, assim, que o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, como também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Segundo, Parmenter (2002), os indicadores de desempenho podem ser hierarquicamente classificados, como:

- Indicadores de Desempenho: são obtidos pela união de indicadores chaves de desempenho, como quando se pretende apresentar o desempenho de um departamento;
- Indicadores de Resultado: da mesma forma, os indicadores de resultado da empresa são junções dos indicadores de desempenho citados acima, com o objetivo de analisar o desempenho global da empresa. Alguns exemplos de indicadores de resultado são a satisfação do cliente, participação no mercado, satisfação de funcionários, lucro líquido, retorno de capital aplicado.
- Indicadores Chave de Desempenho: ocorrem em maior número e podem ser obtidos nos locais onde os processos são executados

2.3 Teoria da determinação das metas

Uma meta é o valor pretendido para um produto ou processo, a ser atingido em determinadas condições, estabelecidas no planejamento (TAKASHINA; FLORES, 1997). As metas orientam o trabalho a ser realizado e indicam quais atividades precisam ser contempladas.

Teoria da Determinação de Metas 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 (TAMAYO, 2000).

A fixação dessas metas depende da avaliação do ambiente interno, do ambiente externo, das necessidades e expectativas dos clientes,

Segundo Locke (1968, apud CASADO, 2002), metas difíceis, quando aceitas, resultam num melhor desempenho do que metas fáceis, quando impostas. As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis. Para tanto, é aconselhável que sejam definidas com a participação dos empregados. Se estes participam no estabelecimento de suas próprias metas, seu desempenho será melhor ainda. Embora não haja evidências conclusivas, a participação parece encorajar os funcionários a fixar e aceitar metas mais difíceis (CASADO, 2002).

Na visão de Jensen (2003), o problema reside na definição das metas. Os gerentes estabelecem metas baixas para que sejam cumpridas, e quando agressivas e exageradas, são tomadas, muitas vezes, decisões equivocadas, prejudicando a empresa.

Três outros fatores, conforme afirma Robbins (2002), 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 abandonará. Auto eficácia refere-se à convicção do indivíduo de que ele é capaz de executar uma tarefa. E o estabelecimento de metas é condicionado pela cultura.

Nesta teoria, o funcionário desempenha melhores atividades quando recebe 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 (PASCHOAL; TAMAYO, 2003).

2.4 Caracterização do objeto de estudo

A instituição em estudo é um banco múltiplo, conforme site oficial do Banco Central do Brasil um múltiplo é uma Instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras.

A agência bancária em estudo faz parte de um dos maiores bancos privados do Brasil e da América Latina, possuindo cerca de 75 milhões de clientes, ocupando o posto de maior empregador privado do Brasil. A organização abordada na pesquisa foi uma agência bancária sediada em Campina Grande, PB, na qual suas características permitem um estudo com alto índice conclusivo em relação aos temas que serão abordados. A agência é composta por 20 funcionários, nos quais dois são os procuradores da unidade.

A empresa é um dos maiores bancos privados da América latina em ativos totais, possuidor de diversos sistemas inovadores de modernização, sendo diversas vezes considerada a melhor empresa de se trabalhar no Brasil por diversas revistas, como a VOCÊ S.A. Utilizou-se também como critério para esta seleção o fato da agência foco da pesquisa estar situada na cidade de Campina Grande, promovendo, desta forma, uma melhor mobilidade do pesquisador conduzir o estudo.

3 METODOLOGIA

Um dos recursos utilizado na estratégia para a pesquisa foi o estudo de caso, dentro de uma agência Bancária privada na cidade de Campina Grande-PB. O estudo de caso é uma abordagem de investigação que pode ser utilizado métodos, sejam eles quantitativos como também qualitativos, e no caso desta investigação utilizou-se o método quantitativo e uma pesquisa descritiva de caráter exploratório.

Já para o Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de

dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. Optou-se por aplicar estudo de caso único.

Esta pesquisa também caracteriza-se por ser de caráter descritiva e exploratória, segundo Gil (2002, p 42), as Pesquisas Descritivas têm como objetivo primordial a descrição as características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A pesquisa exploratória consiste na busca por informações que introduza os dados na investigação, interagindo sempre com o meio em que a pesquisa esta sendo conduzida, e apresentar aos investigadores uma maior compreensão daquilo que se estuda. A pesquisa exploratória é bastante utilizada através de entrevistas com indivíduos que passem ou passaram por experiências com a problemática ora centro da pesquisa, que passaram informações por elas percebidas da situação vivida.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor bancário, localizada em Campina Grande, no Estado da Paraíba. A perspectiva do estudo abrangeu os fatores comportamentais que influenciam as pessoas a obterem desempenhos esperados por suas empresas como também os aspectos relacionados ao comportamento diante da pressão por metas exercida pela gerência.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário produzido pelos próprios pesquisadores deste artigo possibilitando o alcance de 90% do universo, porém garantindo o anonimato dando aos entrevistados liberdade para responderem quando necessário fosse, não expondo a influência de terceiros, Gil (2010).

Utilizou-se a para a confecção do questionário a escala de Likert (de 1 a 5 discordo totalmente e concordo totalmente), estruturado em vinte e nove questões diretas. Foi feita a pesquisa entre os dias 21 e 24 de novembro de 2014. O Universo da pesquisa foi composto por vinte pessoas, e a amostra é composta por dezessete funcionários, onde cinco entrevistados estão no cargo de caixa, nove exercendo a função de gerente de contas, e três assistentes ou supervisores. Os três funcionários não entrevistados do universo desta pesquisa estavam afastado de suas atividades por diversos motivos, como licença e férias.

Todos os entrevistados trabalham com metas, sejam elas administrativas ou comerciais, as administrativas necessitam dos funcionários mais agilidade nos serviços internos pertinentes as agências, como respeito a horários de atendimento nos caixas como também no fechamento dos serviços da agência. As comerciais dizem respeitos aos produtos e

serviços a serem oferecidos com qualidade aos clientes. Para chegarmos aos resultados da pesquisa foram empregadas ações específicas para o tratamento dos dados, por meio da estatística descritiva simples, utilizando o software Excel. A coleta e análise de dados visam proporcionar o alcance dos objetivos do estudo, bem como responder ao problema proposto.

Para a obtenção dos dados necessários, os sujeitos alvos foram os funcionários ligados diretamente na área comercial da agência bancária, uma vez que são peças fundamentais para ter uma noção mais precisa de como o desempenho destas pessoas são relacionados com as metas apresentadas pelo banco.

O questionário estruturado simples composto por vinte e nove questões, abordando temáticas referentes à pressão por metas diante das atividades desempenhadas, como também a sua percepção do desempenho individual.

Para as questões foram utilizadas um legenda para que fossem identificadas as opções de respostas, de acordo com a percepção de cada entrevistado.

Figura 1

CP	C	I	D	DP
Concordo Plenamente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Plenamente

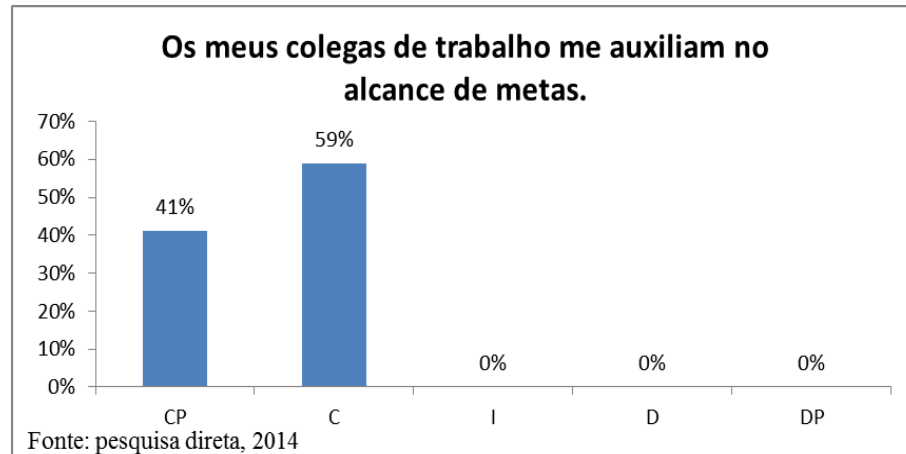
A figura 1 demonstra os parâmetros utilizados na pesquisa para aplicação do questionário.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com relação ao sexo dos funcionários, 65% são do sexo masculino, e 35% do sexo feminino. Ao ser perguntado a qual faixa etária pertence 61% dos entrevistados são menores de 24 anos, 9% estão entre 25 e 30 anos e 30% estão entre 31 e 40 anos. Não há entrevistados com mais de 40 anos.

Dimensão 1 : Metas e Relacionamentos

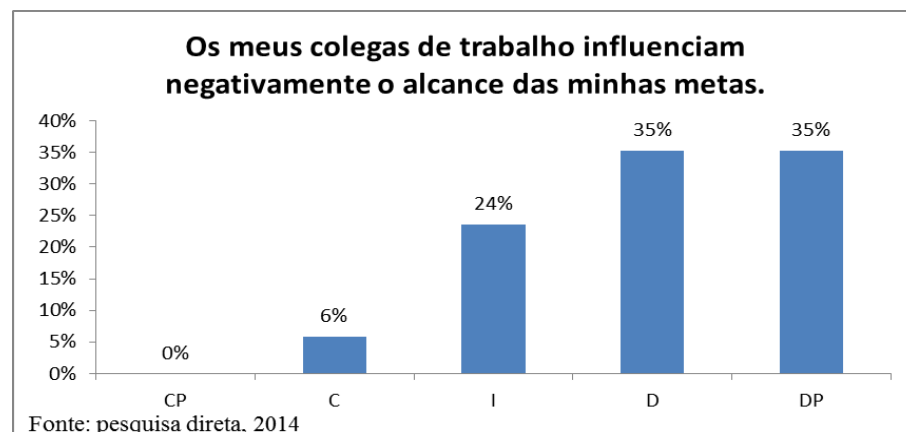
Gráfico 1 – Os colegas de trabalho me auxiliam no alcance das metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o Gráfico 1 da pesquisa, os entrevistados estão satisfeitos com a cumplicidade dos colegas de trabalho na questão de alcance de metas, onde 100% concordaram plenamente ou apenas concordaram com a afirmação em que seus colegas de trabalho os auxiliam no alcance das metas. Isso demonstra que é importante que todos os participantes absorvam a ideia principal e se ajudem em busca de um mesmo objetivo.

Gráfico 2 – Os colegas de trabalho influenciam negativamente para o alcance das metas

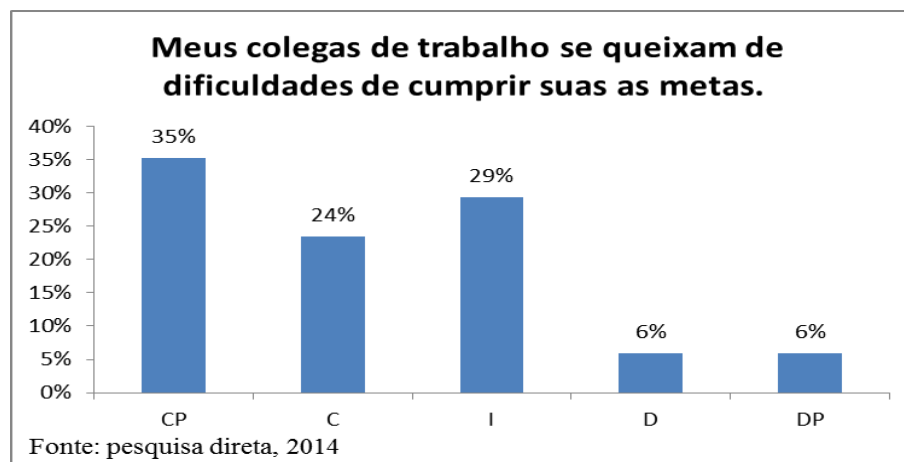


Fonte: Elaboração própria (2014)

Os resultados apresentados no Gráfico 2 mostra que 35% dos funcionários entrevistados, discordam plenamente que seus colegas de trabalhos os influenciam

negativamente no alcance das suas metas. E outros 35% apenas discordam da afirmação. 24% dos entrevistados são indiferentes e apenas 6% concordam que seus colegas os influenciam negativamente no alcance das metas. Segundo Rocha (2010) a motivação é fruto da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais. Neste sentido, os resultados demonstram que para o alcance das metas é preciso que todos busquem pelo mesmo objetivo sempre ajudando e motivando um ao outro.

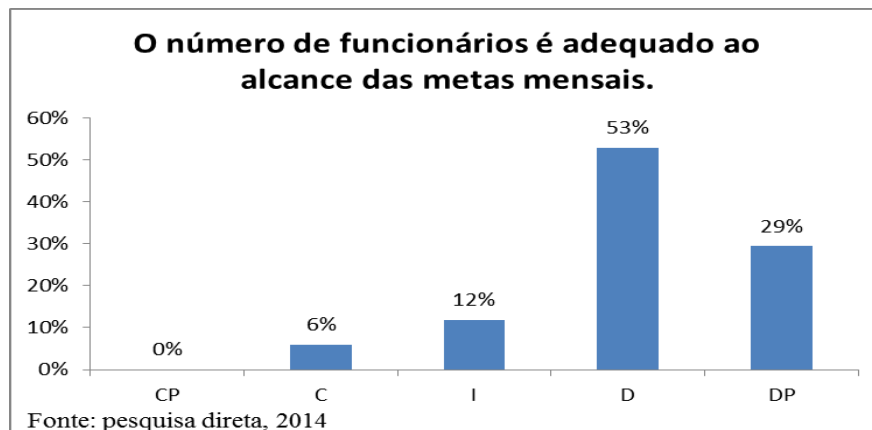
Gráfico 3 – Os colegas de trabalho se queixam de dificuldades para cumprir suas metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 3, verificou-se que 35% concordam plenamente que seus colegas de trabalho se queixam da dificuldade em cumprir suas metas, 24% concordam e 29% são indiferentes. Apenas 12% discordam ou discordam plenamente. Houve um elevado nível de concordância nesta afirmação, mostrando que os funcionários se queixam das metas a serem cumpridas. Segundo Lock (1968, apud Casado, 2002), metas difíceis, quando aceitas, resultam num melhor desempenho do que metas fáceis, quando impostas, então, o resultado deste gráfico mostrou que pode-se haver um ambiente de dificuldade de assimilar o propósito das metas.

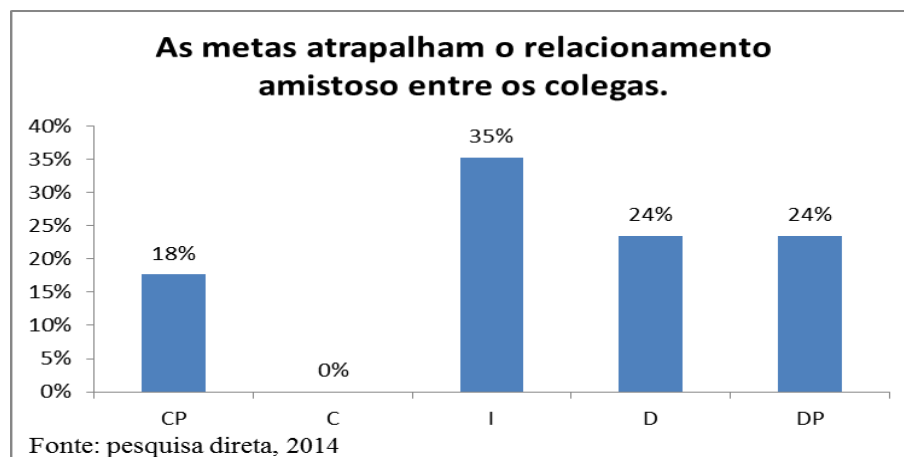
Gráfico 4 – O número de funcionários é adequado ao alcance das metas mensais



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 4, verificou-se um elevado nível de discordância quanto ao número de funcionários adequados para o alcance das metas mensais, onde 53% discordam da afirmação de que o número de funcionários é adequado ao alcance das metas mensais, e 29% discordam plenamente da afirmação. 12% são indiferentes e apenas 6% concordam. A análise demonstra que faz-se necessário um maior investimento da empresa no quadro de funcionários, já que a maioria concorda que a quantidade de funcionários não é adequada.

Gráfico 5 – As metas atrapalham o relacionamento amistoso entre os colegas

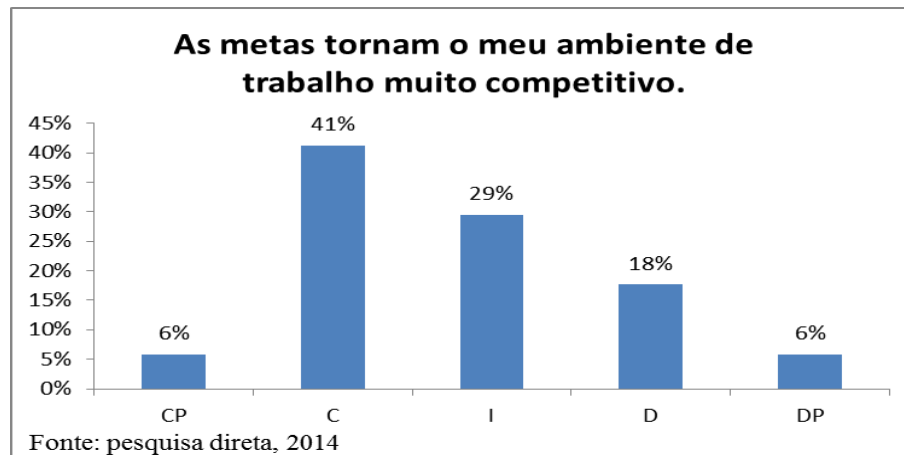


Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 5, constatou-se que 48% dos pesquisados discordam da afirmação onde as metas atrapalham o relacionamento amistoso entre os colegas, 35% foram indiferentes e 18% concordaram plenamente. Os resultados demonstram que as metas não

dificultam o relacionamento entre os colegas, e podem motivar os colegas se as metas forem definidas com clareza e objetividade.

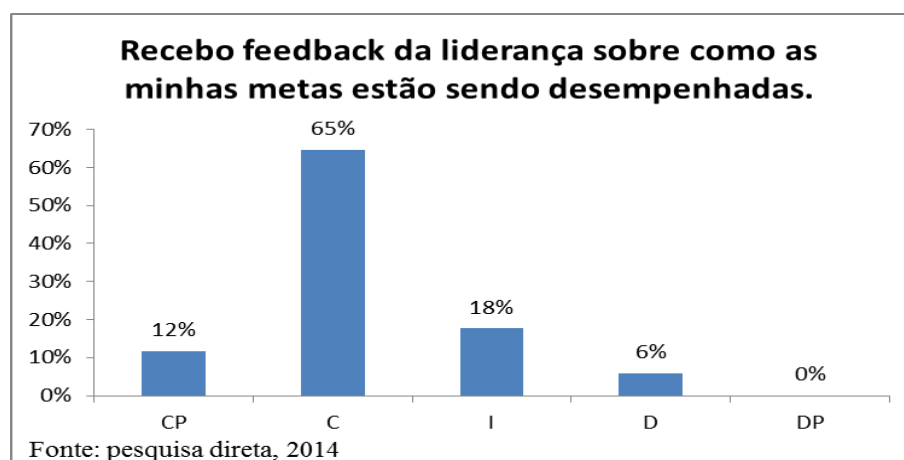
Gráfico 6 – As metas tornam o ambiente de trabalho muito competitivo



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o Gráfico 6, verificou-se que 41% concordam que as metas tornam o ambiente de trabalho muito competitivo, 6% concordaram plenamente. 18% discordaram da afirmação e 6% discordaram plenamente, enquanto que 29% foram indiferentes a afirmação. Houve um elevado nível de concordância nesta questão, mostrando que os funcionários sentem o ambiente muito competitivo quando são consideradas as metas, demonstrando que a meta em si, pode ser um fator de forte influencia na competição entre os funcionários.

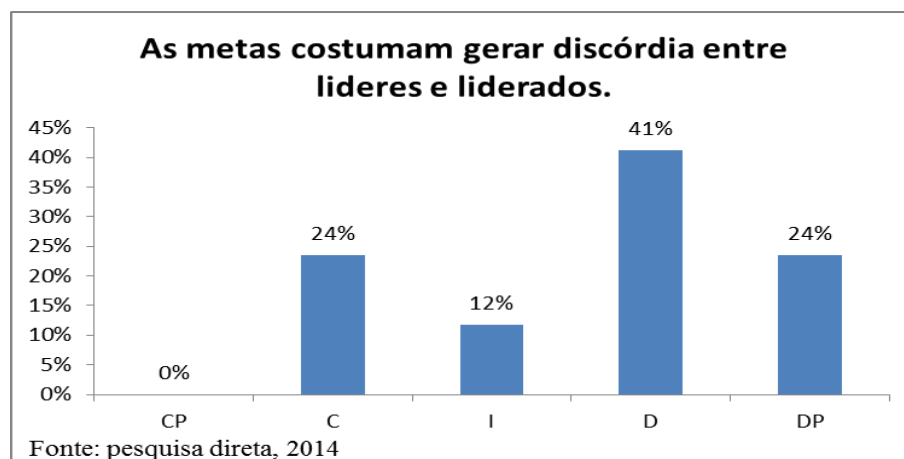
Gráfico 7 – Recebo feedback da liderança sobre o desempenho das metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

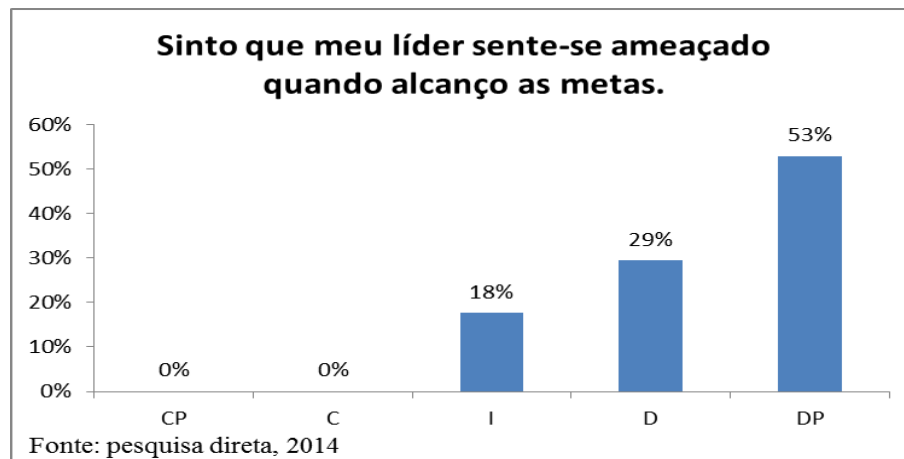
De acordo com o gráfico 7, verificou-se que 65% dos entrevistados concordam que suas lideranças dão feedbacks sobre como suas metas estão sendo desempenhadas, 12% concordam plenamente na afirmação e 18% são indiferentes. Houve apenas 6% dos pesquisados que discordaram da afirmação. Os resultados demonstraram que a liderança desta agência bancária motiva os funcionários através de feedbacks, concordando com o (PASCHOAL e TAMAYO, 2003) que afirma que com o feedback os funcionários podem identificar mais facilmente a discrepância do que eles fizeram e o que deveria ter sido feito.

Gráfico 8 – As metas costumam gerar discórdia entre líderes e liderados



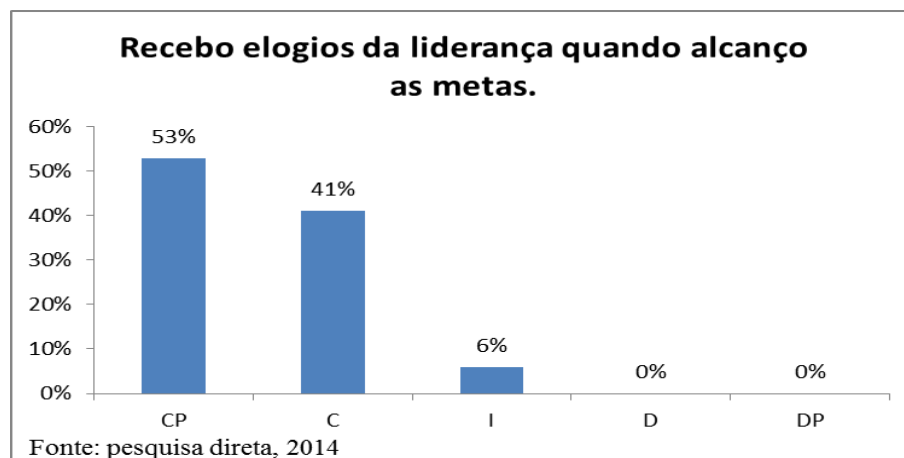
Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o Gráfico 8, verificou-se que 41% dos funcionários discordam que as metas costumam gerar discórdia entre líderes e liderados, 24% discordaram plenamente, 12% responderam como indiferente e 24% concordaram com a afirmação. Houve um elevado percentual que acreditam que as metas não geram discórdia entre os líderes e os liderados. Resultando na descrença de que o relacionamento dos funcionários com seus líderes podem sofrer algum tipo de conflito em razão das metas impostas.

Gráfico 9 – O líder sente-se ameaçado quando alcanço metas

Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 9, verificou-se que houve um acentuado nível de discórdia sobre a questão que afirma que na percepção dos pesquisados, o líder sente-se ameaçado quando estes alcançam suas metas, onde 53% discordaram plenamente, 29% discordaram e 18% foram indiferentes. A não concordância demonstra que o líder está bem preparado para fazer seu papel motivador, não dando motivos para os funcionários acharem que o alcance das metas pode ameaçar a sua liderança.

Gráfico 10 – A liderança elogia quando as metas são alcançadas

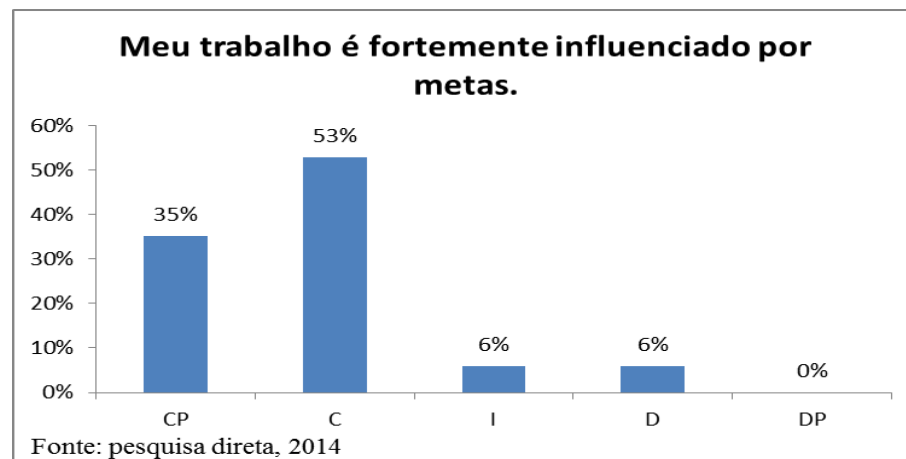
Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 10, verificou-se que os entrevistados recebem elogios da liderança quando alcançam suas metas, onde 53% concordam plenamente e 41% concordam.

6% dos funcionários são indiferentes. Elogio é uma forma de motivação, e segundo Bergamini (2006), motivação é comumente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenção.

Dimensão 2 : Metas e desempenho (aspectos extrínsecos)

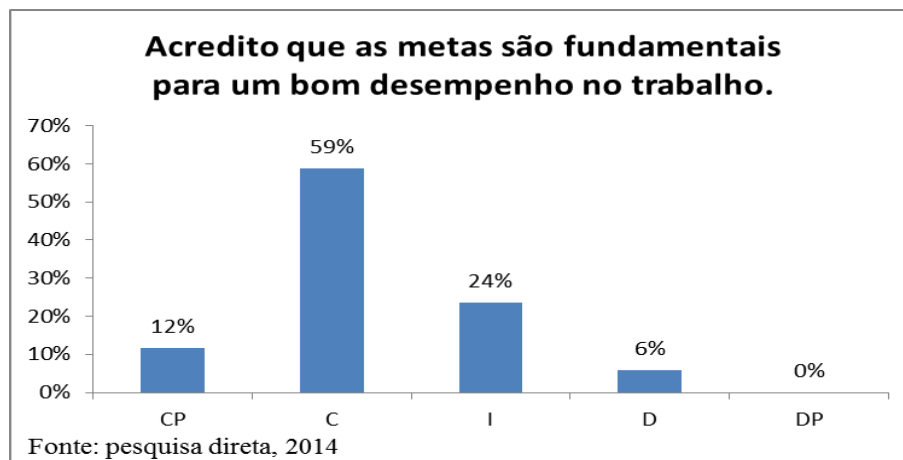
Gráfico 11 – Meu trabalho é fortemente influenciado por metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 11, verificou-se que 53% dos funcionários concordam que seu trabalho é fortemente influenciado por metas, e 35% concordam plenamente com esta afirmação. Apenas 6% discordaram e outros 6% foram indiferentes. Houve uma elevada concordância neste ponto, onde as metas são elementos de grande presença na vida dos entrevistados, como também é um fator fortemente presente na atividade bancária.

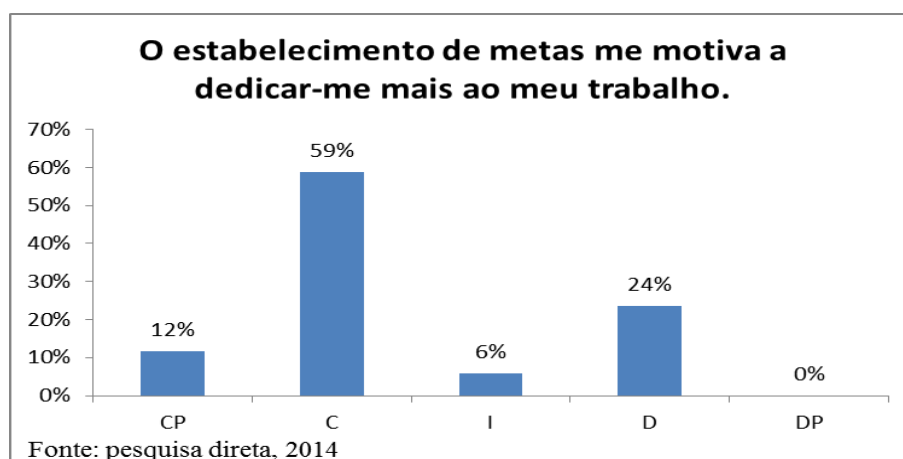
Gráfico 12 – Acredito que as metas são fundamentais para um bom desempenho no trabalho



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 12, verificou-se que 59% dos funcionários concordam que as metas são fundamentais para um bom desempenho no trabalho, e 12% concordam plenamente com esta afirmação. Apenas 6% discordaram e 12% foram indiferentes. Houve uma elevada concordância nesta questão. Conforme Robbins (2002), comprometimento com a meta influenciam na relação metas-desempenho e quando um indivíduo está comprometido com a meta, não a abandonará.

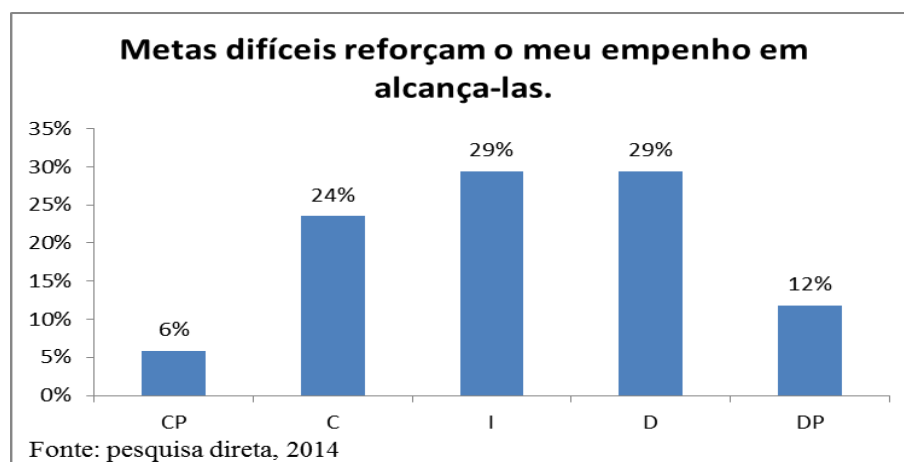
Gráfico 13 – O estabelecimento de metas me motiva a dedicar-me mais ao meu trabalho



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 13, verificou-se que 59% dos funcionários concordam que o estabelecimento de metas motiva o funcionário a dedicar-se mais ao seu trabalho, e 12% concordam plenamente com esta afirmação. 24% discordaram e 6% foram indiferentes. Conforme os resultados, as metas motivam os funcionários a terem mais dedicação ao seu trabalho, proporcionando-lhes a busca pela satisfação, onde Lacombe (2005, p 130), diz que o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas.

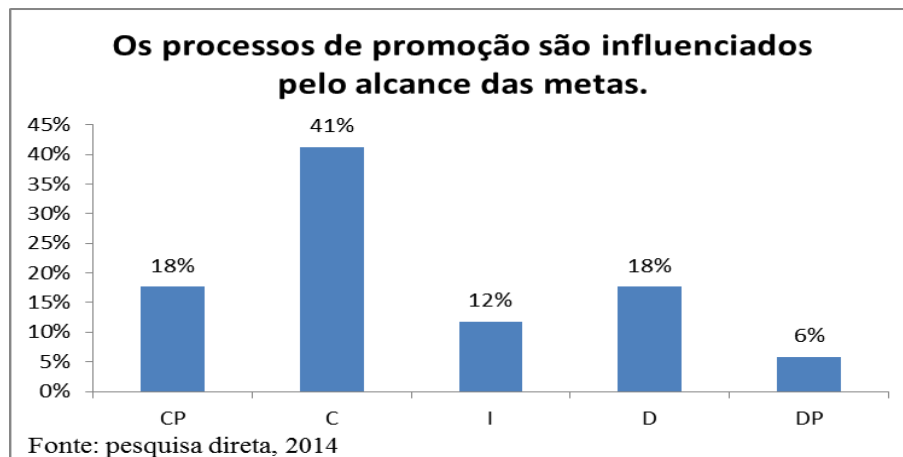
Gráfico 14 – Metas difíceis reforçam meu empenho em alcançá-las



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 14, verificou-se que 24% dos funcionários concordam que metas difíceis reforçam seu empenho em alcançá-las, porém 29% discordam com esta afirmação e 12% discordaram plenamente. 6% foram indiferentes. Esta questão mostra um equilíbrio na relação entre metas difíceis e empenho. Segundo Locke (1968, apud Casado, 2002), metas difíceis, quando aceitas, resultam num melhor desempenho do que metas fáceis, quando impostas.

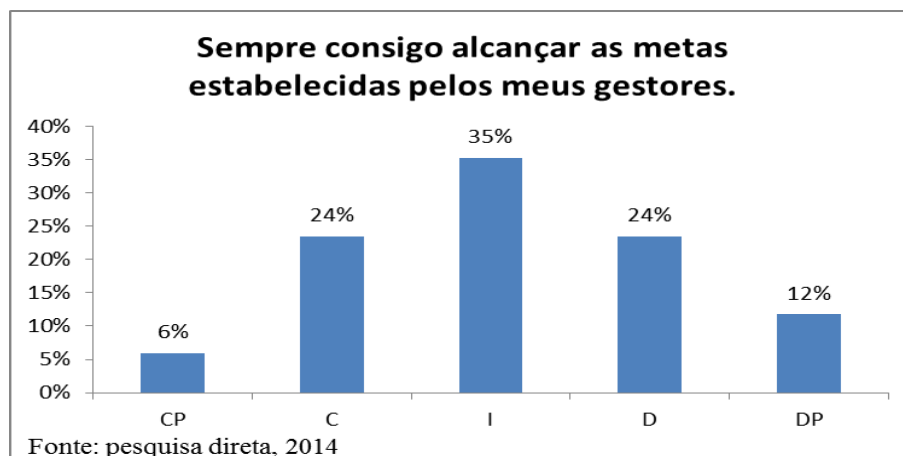
Gráfico 15 – Os processos de promoções são influenciados pelo alcance das metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 15, verificou-se que 41% dos funcionários concordam que os processos de promoção são influenciados pelo alcance das metas, e 18% concordam plenamente com esta afirmação. Outros 18% discordaram e 6% discordam plenamente, 12% foram indiferentes. Os resultados demonstraram que a promoção é um fator motivacional que está influenciado em sua grande parte pelo cumprimento das metas, porém isto pode ser divergente de Chiavenato (2007), que diz que as pessoas são diferentes entre si no que tange a motivação.

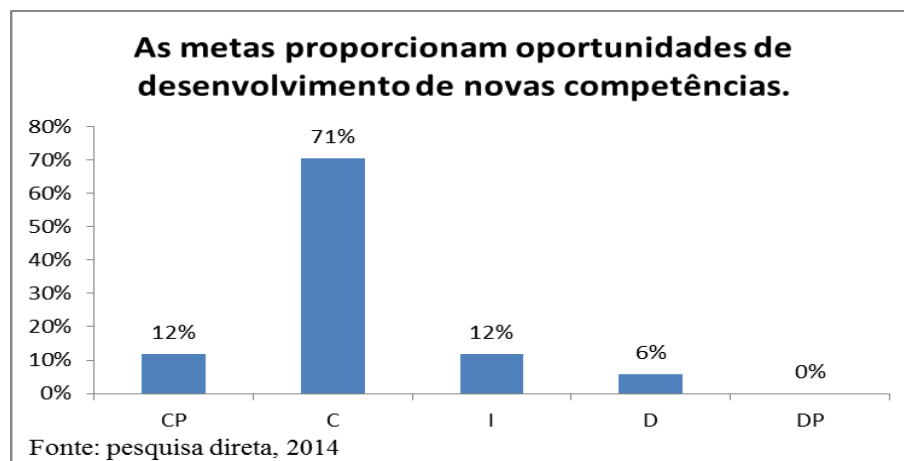
Gráfico 16 – Sempre consegue alcançar as metas estabelecidas



Fonte: Elaboração própria (2014)

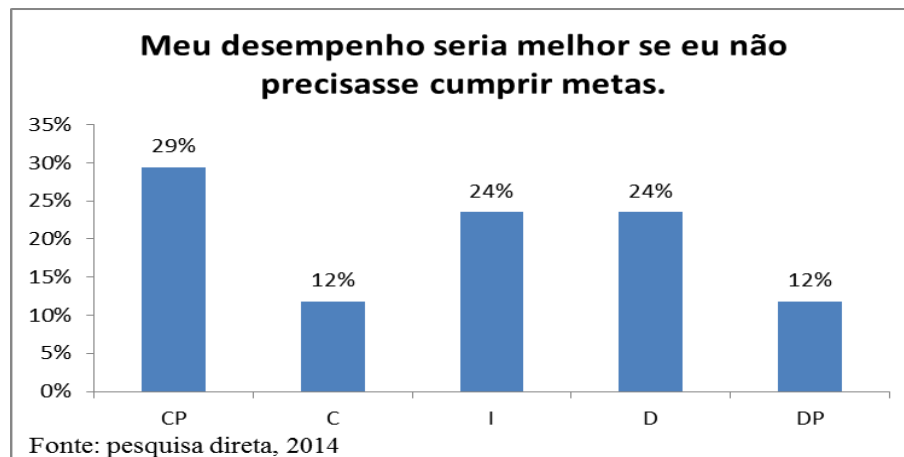
De acordo com o gráfico 16, verificou-se equilíbrio nos resultados, em que 24% dos entrevistados concordam que sempre conseguem alcançar as metas estabelecidas pelos seus gestores, e outros 24% discordam que alcancem estas metas. 6% concordaram plenamente e 12% discordaram plenamente. 35% foram indiferentes a questão. De acordo com o resultado, as metas desta agência poderá está sendo cumprida por boa parte dos entrevistados e ainda não assimilada por outra parte.

Gráfico 17 – As metas proporcionam oportunidades de desenvolvimento de novas competências



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 17, verificou-se que 71% dos funcionários concordam que as metas proporcionam oportunidades de desenvolvimento de novas competências, e 12% concordam plenamente, apenas 6% discordam desta afirmação e 12% foram indiferentes. Houve uma grande concordância nesta questão, mostrando que as oportunidades de desenvolvimento podem ser alcançadas através das metas.

Gráfico 18 – Meu desempenho seria melhor se eu não precisasse cumprir metas

Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 18, verificou-se equilíbrio nos resultados, onde 29% dos funcionários concordam plenamente que seu desempenho seria melhor se não precisasse cumprir metas, 12% concordaram com a questão. 24% discordaram e 12% discordaram plenamente. 24% foram indiferentes. Houve divisão nesta questão com ligeira concordância maior no que se refere a melhora de desempenho sem precisar cumprir metas.

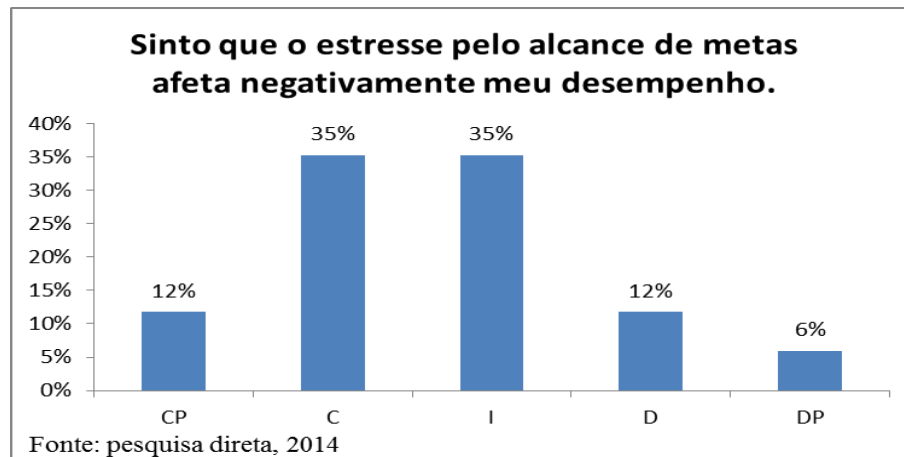
Gráfico 19 – Busco cumprir as metas para receber melhorias no salário

Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 19, verificou-se que um alto grau de indiferença, onde 41% dos entrevistados mostrou-se indiferente no que se refere a busca por melhores salários através do cumprimento de metas. 18% concordaram plenamente e outros 18% apenas

concordaram. 12% dos funcionários discordaram e outros 12% discordaram plenamente. Este gráfico demonstra que as metas não são fatores que motivam os funcionários deste banco a alcançarem melhores salários, pois pode-se concluir que não haja uma grande diferenciação salarial para quem cumpre as metas em relação a quem não as cumprem.

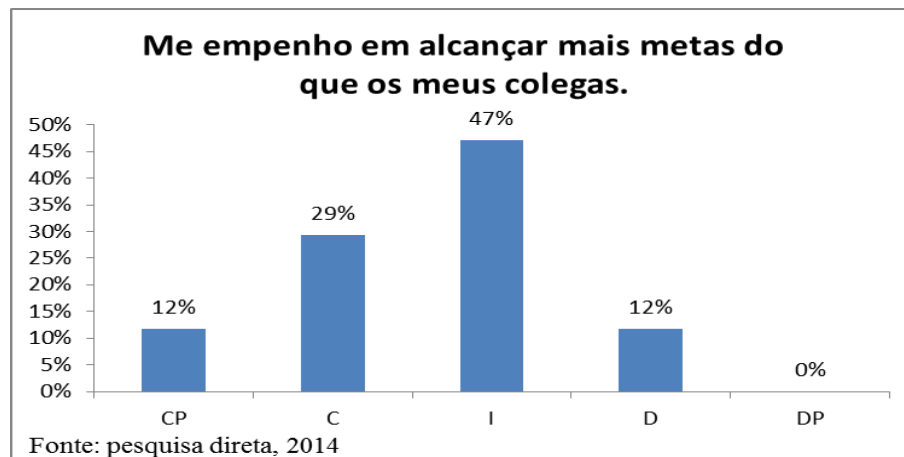
Gráfico 20 – O estresse pelo alcance das metas afeta negativamente o desempenho



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 20, verificou-se que 35% dos funcionários concordam que o estresse pelo alcance de metas afeta negativamente seu desempenho, e 12% concordam plenamente, 12% discordam e 6% discordam plenamente. 35% foram indiferentes a questão. Os resultados desta questão demonstra que o estresse na busca de cumprir as metas é um fator importante em relação ao desempenho das atividades dos entrevistados, pois a maioria afirma que a busca para alcançar as metas pode influenciar negativamente o desempenho.

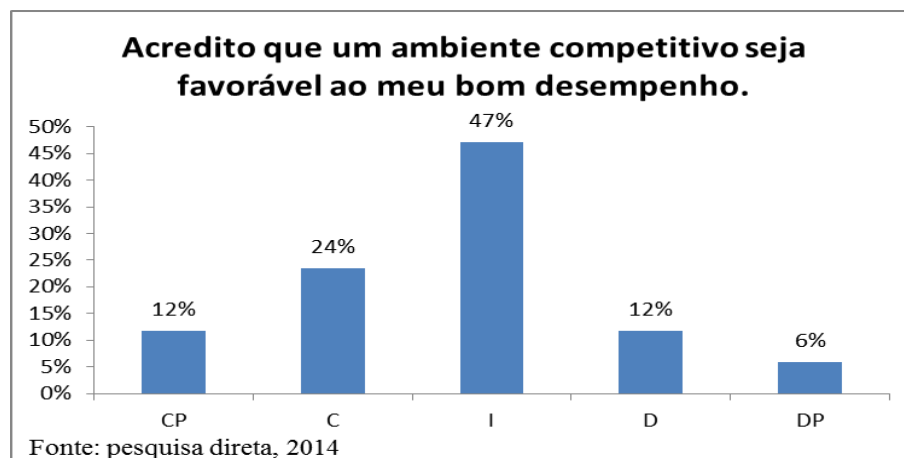
Gráfico 21 – Me empenho em alcançar mais metas do que meus colegas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 21, verificou-se que um alto grau de indiferença, onde os resultados demonstraram que boa parte dos entrevistados está num ambiente de competição, procedendo 47% dos entrevistados indiferente no que se refere ao empenho em alcançar mais metas do que seus colegas. 12% concordaram plenamente e outros 29% apenas concordaram. 12% dos funcionários discordaram.

Gráfico 22 – Acredito que um ambiente competitivo seja favorável ao meu bom desempenho



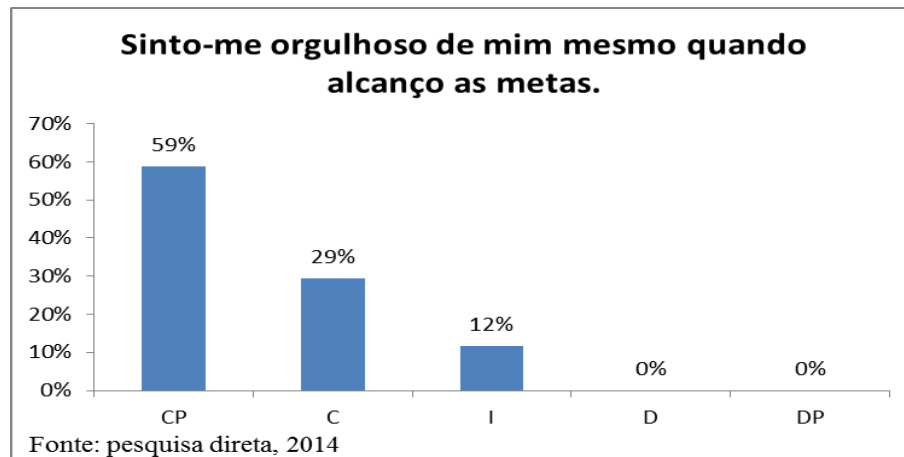
Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 22, verificou-se que houve indiferença nos 47% dos entrevistados, na afirmação em que trata o ambiente competitivo favorável para seu bom

desempenho. Os resultados nos demais itens estão equilibrados, onde 12% concordaram plenamente e outros 24% apenas concordaram. 12% dos funcionários discordaram e outros 6% discordaram plenamente.

Dimensão 3 : Metas (Aspectos intrínsecos)

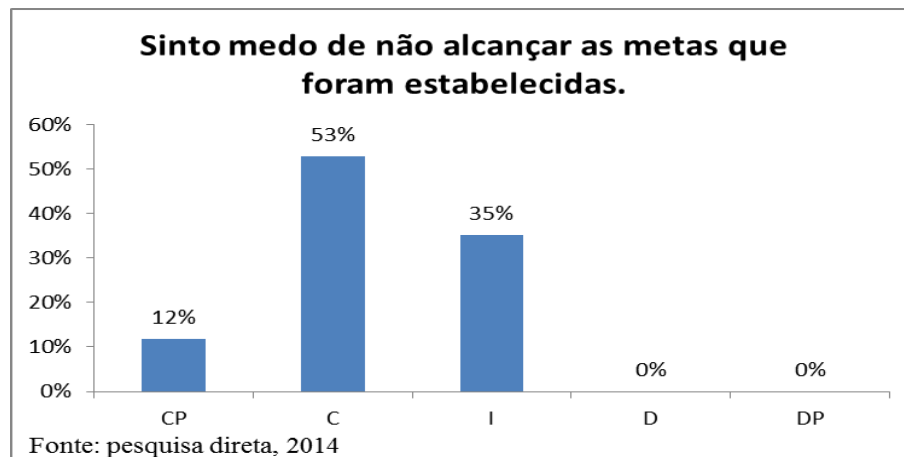
Gráfico 23 – Sinto-me orgulhoso de mim mesmo quando alcanço as metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 23, verificou-se que 59% dos entrevistados concordam plenamente que quando alcançam suas metas sentem orgulho de si mesmo, 29% concordaram e 12% foram indiferentes. Os resultados mostraram um alto grau de concordância em relação à satisfação de alcançar suas metas, pois as metas podem ser percebidas como um fator motivacional.

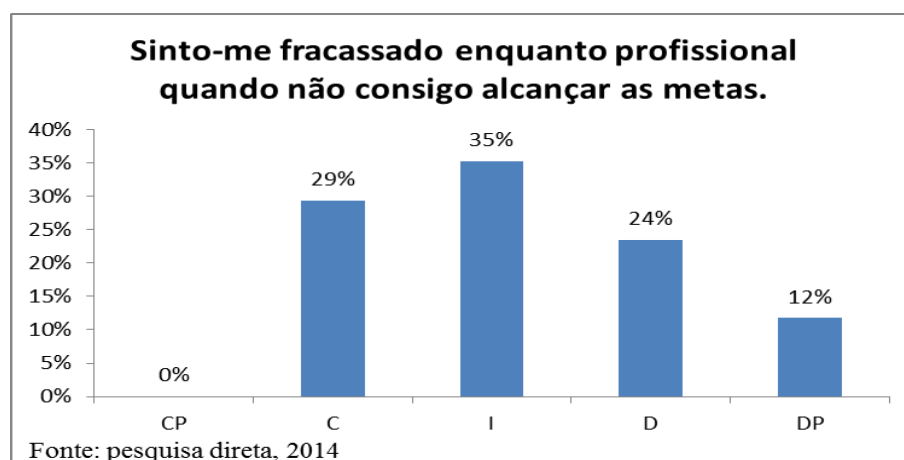
Gráfico 24 – Sinto medo de não alcançar as metas que foram estabelecidas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 24, verificou-se que 53% dos entrevistados concordam que sentem medo de não alcançar as metas que lhe foram estabelecidas e 12% concordam plenamente. 35% dos entrevistados foram indiferentes a esta questão. Não houve discordância neste quesito. Os resultados deste gráfico demonstra que o medo é um fator que contribui negativamente nesta organização, podendo ser prejudicial a saúde profissional e pessoal dos funcionários. O medo também pode ser um fator motivador e encorajador, pois metas difíceis podem causar medo, porém se alcançáveis, são extremamente saudáveis a todos os indivíduos envolvidos.

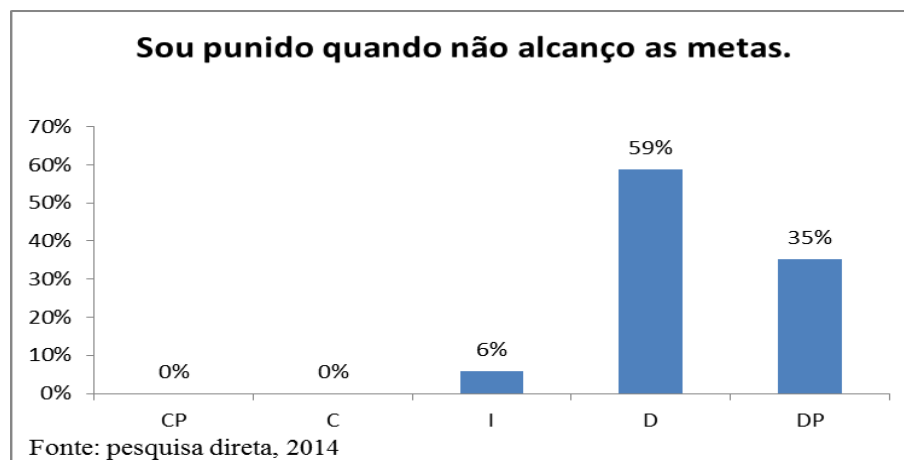
Gráfico 25 – Sinto-me fracassado enquanto profissional quando não consigo alcançar as metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 25, verificou-se que 29% dos entrevistados concordam que sentem-se fracassados enquanto profissional quando não conseguem alcançar as metas. 24% discordaram da questão e 12 % discordaram plenamente. 35% foram indiferentes a esta questão. Os resultados demonstram que existe funcionários que mostram-se muito afetados em relação ao não cumprimento de metas, que podem levar ao estresse e consequentemente insegurança no desempenho de suas funções.

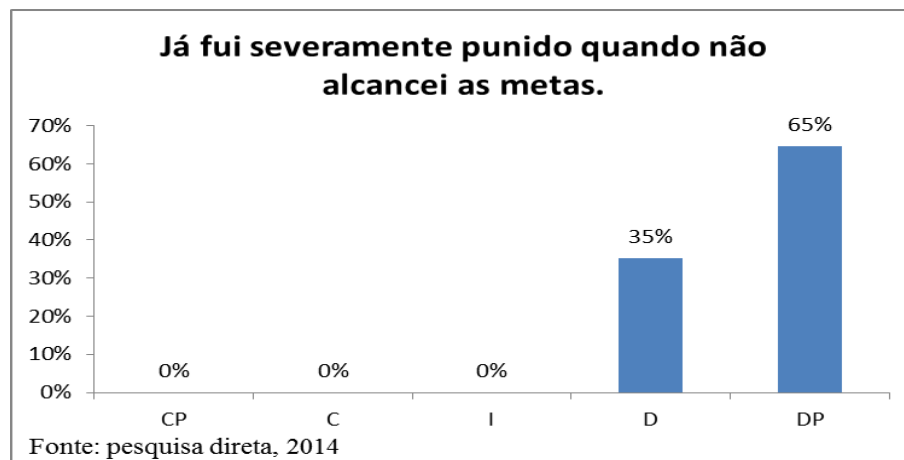
Gráfico 26 – Sou punido quando não alcanço as metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 26, verificou-se que 59% dos entrevistados discordaram que são punidos quando não alcançam as metas e 35% discordaram plenamente. 6% foram indiferentes e nenhum entrevistado concordou com a afirmação. Os resultados demonstram que as metas não são fatores de punições nesta agência bancária.

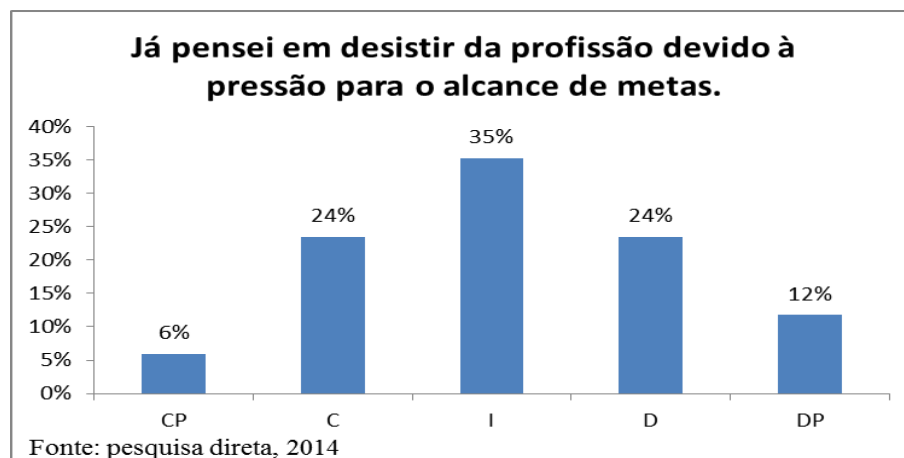
Gráfico 27 – Já fui severamente punido quando não alcancei as metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 27, verificou-se que 65% dos entrevistados discordam plenamente que já foram severamente punidos quando não alcançaram as metas, 35% apenas discordam. Não houve entrevistados que concordaram ou foram indiferentes. Houve alto nível de discordância nesta questão, indicando que não há grandes punições a quem não cumpre as metas.

Gráfico 28 – Já pensei em desistir da profissão devido a pressão para alcance das metas

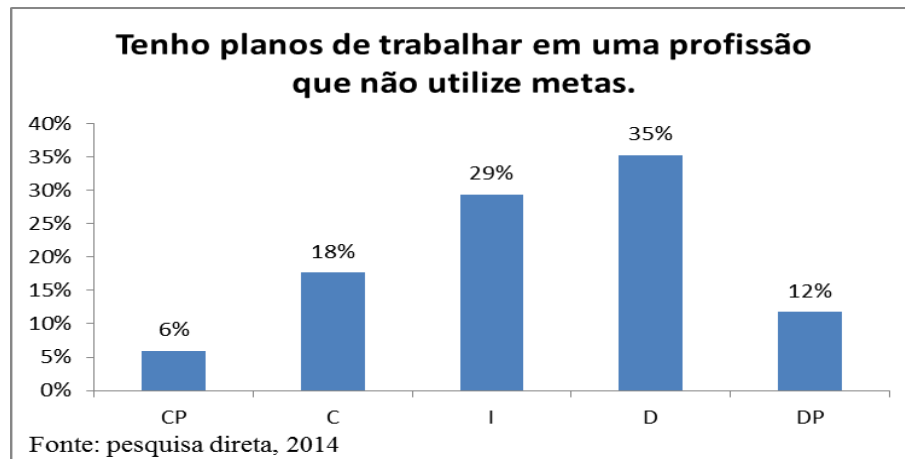


Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 28, verificou-se que houve indiferença nos 35% dos entrevistados, na afirmação em aborda a desistência da profissão devido à pressão para o alcance de metas.

Os resultados nos demais itens estão equilibrados, onde 6% concordaram plenamente e outros 24% apenas concordaram. 24% dos funcionários discordaram e outros 12% discordaram plenamente.

Gráfico 29 – Tenho planos de trabalhar em uma profissão que não utilize metas



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o gráfico 29, verificou-se que 35% dos entrevistados discordaram que tenham planos para trabalhar em uma profissão que não utilize metas e outros 12% discordam plenamente. 28% concordam com a afirmação e 6% concordam plenamente. 29% se mostraram indiferentes.

5 Considerações finais

Os trabalhadores estão cada vez mais conscientes da capacidade de desempenharem atividades que as empresas aplicam em suas rotinas, as metas fazem parte de toda instituição, independentemente de sua forma ou se a empresa é privada ou pública.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi analisar como o desempenho geral dos funcionários de uma agência bancária é afetado pelas pressões à consecução de metas impostas pelos empregadores, identificando se a pressão por metas impacta no comportamento dos funcionários, seja ele positivamente ou negativamente, através dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar como a gestão por metas é percebida pelos funcionários da agência pesquisada; Detectar se o ambiente de trabalho proporciona as condições ideais para a execução das metas impostas; Analisar se as metas impostas afetam positivamente ou negativamente o rendimento, satisfação e motivação com o trabalho.

- Respondendo aos objetivos, por meio da pesquisa objetiva aplicada nesta instituição bancária, percebeu-se que o grau de desempenho dos funcionários é estável. De modo geral, percebeu-se que, nesta agência bancária, as metas são benéficas para o desempenho dos funcionários.

Baseando-se nos dados coletados da pesquisa, observa-se alguns pontos de insatisfação na pesquisa, em nove quesitos as afirmações foram discordadas pelos entrevistados, principalmente na dimensão dos aspectos intrínsecos das metas, como a punição por não cumprimento de metas, revelando que a empresa não possui este tipo de prática. Porém, algumas questões são de grandes preocupações para a organização, como a que se refere ao número de funcionários da agência, onde a grande maioria de entrevistados afirma que a quantidade de funcionários é inadequada para serem alcançadas as metas mensais.

Faz-se necessário criar ações para que o quadro funcional desta organização seja aumentado no sentido de melhorar os resultados e a qualidade de vida profissional destes funcionários, através de mais contratações e qualificações.

Concluiu-se que a relação entre o desempenho e a pressão por metas estão fortemente interligados, as metas influenciam intensamente o desempenho dos funcionários, fazendo-os produzirem o necessário para que a organização obtenham seus objetivos alcançados, proporcionando orgulho a quem às cumpram e não punindo os que não as tenham atingido.

REFERÊNCIAS

- Banco Centra. 2014; Conceito Bancário Disponível em site do governo federal: <http://www.bcb.gov.br/glossariolista.asp?idioma=p&idpai=glossario>, Acesso em 17 Nov. 2014.
- BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público. v. 120. n. 3. 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.
- BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. **Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001
- CASADO, T. **As pessoas na organização**. 3. Ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações**, 2ª ed., São Paulo, Elsevier Editora Ltda., 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2007
- GOMES, A. C. Q.; BARRETO, J. C. N. **A qualidade de vida e saúde no trabalho frente às mudanças dentro de um setor bancário: soluções para um melhor desempenho dos bancos**. Revista Idea, v. 3, n. 1, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JENSEN, M. C. Paying people to lie: the truth about the budgeting process. **European Financial Management**, v. 9, n. 3, p. 379-406, 2003.
- LACOMBE, F. J. M., **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2013.
- MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. O comportamento humano na empresa – uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 340-355.
- PARMENTER, D. **Revista vencedores KPI; Gestão Nova Zelandia**, 2002.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, Á. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro: v.7 n. 4, p. 33-54, Out/Dez. 2003.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de recursos humanos na administração pública**. Lisboa: Escolar editora, 2010

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario Xavier. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

TAMAYO, Á. **Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho**. Revista de Administração, São Paulo: v.35 n.2, p. 20-30, Abr./jun. 2000

VASCONCELOS, Valéria Oliveira de; OLIVEIRA, Maria Waldenez de. **Educação popular: uma história, um que-fazer**. Educação Unisinos, São Leopoldo, 2009

YIN R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

Apêndice

QUESTIONÁRIO

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. GÊNERO

MASCULINO FEMININO

2. FAIXA ETÁRIA

18 A 24 25 A 30 31 A 40 ACIMA DE 40 ANOS

3. ESCOLARIDADE

ENSINO MÉDIO

ENSINO SUPERIOR

POS GRADUAÇÃO

4. CARGO QUE OCUPA

CAIXA

GERENTE DE CONTAS

SUPERVISOR OU ASSISTENTE

**CP=Concordo Plenamente C=Concordo NCPD=Não concordo Nem Discordo D=Discordo DP=Discordo
Plenamente**

	CP	C	NCND	D	DP
Comportamento no Trabalho					
Os colegas de trabalho influenciam o trabalho de maneira eficiente em busca de resultados.					
Recebo FeedBack da liderança sobre como as minhas metas estão sendo desempenhado.					
Motivação e satisfação no Trabalho					
O estabelecimento de metas me motiva ao trabalho.					
A organização proporciona oportunidades de desenvolvimento de novas competencias.					
Existe igualdade de oportunidades para nos processos de promoção.					

Influencia das metas					
Metas difíceis afetam positivamente o desempenho.					

Meu trabalho é fortemente influenciado por metas.					
Sempre consigo alcançar as metas estabelecidas pelos meus gestores.					
Me sinto decepcionado comigo mesmo quando não alcanço as metas.					
Sou severamente punido quando não alcanço as metas.					
Já pensei em desistir da profissão devido à pressão para o alcance de metas					
Sinto que o estresse pelo alcance de metas afeta a minha vida fora do ambiente de trabalho.					
Meus colegas de trabalho se queixam de dificuldades de cumprir as metas.					
Contexto Bancário					
A agência é ampla, limpa e bem organizada.					
O número de funcionários é adequado mesmo em horário de pico.					
Os colegas transmitem confiança e transparência em suas atividades.					