

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDIMILSON COSTA DE VARGAS

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE
UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO BANCO ALFA**

PORTO ALEGRE

2010

EDIMILSON COSTA DE VARGAS

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE
UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO BANCO ALFA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Profª Ângela Beatriz Scheffer Garay
Tutor orientador: Francielle Molon da Silva**

PORTO ALEGRE

2010

EDIMILSON COSTA DE VARGAS

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE
UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO BANCO ALFA**

**Trabalho de Conclusão de Curso
Graduação em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

Data da aprovação: ____/____/2010.

Banca Examinadora

**Profª Ângela Beatriz Scheffer Garay
Orientadora**

PORTO ALEGRE

2010

À minha esposa e ao meu filho, pelo estímulo e encorajamento, sem os quais eu não teria chegado até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores da UFRGS, especialmente à Prof^a Ângela Beatriz Scheffer Garay, por sua dedicação a todos os alunos deste curso. Aos tutores e coordenadores, preciosos guias na missão de construir conhecimento. Aos funcionários, pela atenção no atendimento de minhas necessidades. Ao Banco do Brasil, pela oportunidade construída em conjunto com a UFRGS, sem a qual minha educação estaria incompleta.

Agradeço a Deus pelo dom da vida e oportunidade de crescimento, e aos meus pais, em sua memória.

A verdadeira medida de um homem não se vê na forma como se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas em como se mantém em tempos de controvérsia e desafio (MARTIN LUTHER KING).

RESUMO

Há algum tempo estamos presenciando uma mudança de paradigmas no comportamento do setor bancário brasileiro, inclusive com a entrada de bancos estrangeiros. As mudanças são significativas, onde os bancos competem por clientes de forma alucinada e estes procuram o melhor para si, como melhores tarifas, taxas de juros mais baixas e melhor qualidade dos serviços, conforme Granemann, Tosta e Rocha (2008). A automação de serviços e a ampla gama de serviços e produtos promoveram grandes avanços no setor de varejo bancário, mas os desafios ainda são grandes. Conquistar a fidelidade dos clientes de uma instituição bancária está na mente dos gestores desta e de qualquer empresa, em qualquer ramo de atuação. Parte deste esforço depende diretamente das forças de trabalho de uma empresa. Mas não basta ter funcionários qualificados, treinados nos produtos da empresa e com formação diferenciada se estes não estão satisfeitos ou seguros para dedicar ao trabalho a atenção que este exige. Este aspecto foi investigado por diversos autores do tema da motivação para o trabalho. Pesquisadores como Maslow, MacClelland e Herzberg elaboraram suas teorias para explicar esta ótica das relações humanas. O presente trabalho tem o objetivo de avaliar a motivação de um grupo de funcionários de uma agência bancária para permanecerem trabalhando nesta instituição, bem como identificar elementos motivadores e possíveis causas de desmotivação ou insatisfação com o trabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com um grupo de funcionários de uma agência, os quais foram submetidos a um questionário com perguntas objetivas e outras dissertativas, onde tiveram a oportunidade de expressar suas razões para permanecer na empresa ou manifestar motivos de um possível desligamento. Os resultados demonstram que a maioria dos respondentes pretende permanecer na instituição onde planejam construir carreira. Alguns, principalmente entre os mais jovens e recém ingressos, pretendem apenas “um emprego” antes de concluírem sua formação ou serem aprovados em concurso público para algum órgão ou autarquia, ou mesmo na iniciativa privada. Dentre os permanentes, a maioria apontou a estabilidade como o maior atrativo que a empresa oferece, caracterizando a busca da segurança como fator de motivação. O acúmulo de trabalho e a pressão por atingimento de metas consideradas “abusivas” foi apontado como principais fatores de desmotivação.

Palavras-chave:

motivação; teorias; insatisfação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Faixa etária	26
Tabela 2:	Escolaridade	26
Tabela 3:	Tempo na Instituição	27
Tabela 4:	Tempo na função	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Muito motivado	28
Gráfico 2:	Motivado	28
Gráfico 3:	Desmotivado	29
Gráfico 4:	Permanência na empresa	29
Gráfico 5:	Instigante	30
Gráfico 6:	Sentido especial	31
Gráfico 7:	Valorização	31
Gráfico 8:	Reconhecimento	32
Gráfico 9:	Cooperação	33
Gráfico 10:	Espírito de equipe	33
Gráfico 11:	Cumprimento de promessas	34
Gráfico 12:	<i>Feedback</i>	35
Gráfico 13:	Oportunidades de desenvolvimento	35
Gráfico 14:	Primeira opção	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 TEORIAS MOTIVACIONAIS	15
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3 RESULTADOS	25
4 CONCLUSÕES	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
APÊNDICE – Questionário	42

INTRODUÇÃO

As empresas, pela acirrada competição a que são submetidas, estão cada vez mais buscando metas, resultados e lucratividade. Para chegar a isso é necessário contar com a sua força de trabalho, com a dedicação de sua equipe. A melhor opção para estas empresas é ter uma equipe motivada e satisfeita. Para isto, deve a empresa saber para onde direcionar seus esforços motivadores. Suas atitudes em relação a seus funcionários é que podem gerar nestes os impulsos de motivação que são necessários para responder à altura das metas desejadas. Diante desta situação, as empresas entendem o fator humano como insumo de uma organização, pois está inserido em todos os níveis desta e sem o qual nenhuma tecnologia continuaria operacional. O Banco Alfa tem adotado diversos processos como forma de adequação do seu quadro funcional para atender a estes desafios, embora em um primeiro momento tenha gerado desconforto como o resultado natural a mudanças (Cadernos discentes COPPEAD).¹ Pretende-se, com este trabalho, analisar a motivação dos funcionários de uma agência bancária do Banco Alfa que ingressaram por concurso nesta instituição e se, após este ingresso, decidiram permanecer por quais motivos, ou consideraram a possibilidade de outra opção profissional. Sabe-se que a perspectiva de um emprego público, embora não seja o caso desta instituição, já que há a presença de capital privado e isso a configura uma empresa de economia mista (S.A.), atrai muita gente pelo salário, possibilidade de carreira e *status* conferido pelos cargos nas diversas esferas da empresa.

Algumas das questões que norteiam este trabalho e que motivam o presente estudo são: Quais seriam os fatores para o não-desligamento dos quadros funcionais por parte deste grupo? Quais aspectos consideram para sua permanência? Ainda mantêm as expectativas iniciais? Alguma outra possibilidade passou a ser considerada? Se sim, por que motivos pretendem se desligar?

¹ Disponível em: <<http://www2.coppead.ufrj.br/port/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2010.

As informações que constam no *site* desta instituição apresentam a ideia de que empresa tem investido na criação e fortalecimento de vínculos com os seus colaboradores, para que estes se sintam encorajados a permanecer e seguir carreira na instituição. Como consequência, os ingressantes tendem a passar boa parte da sua vida profissional dentro do Banco Alfa, fazendo com que a rotatividade seja baixa e que a estratificação do quadro de pessoal por idade e tempo de empresa evolua linearmente e sem oscilações abruptas.

Segundo o mesmo *site*, o número de funcionários no segundo trimestre de 2009 atingiu a marca de 89.194 pessoas, sendo que, no mesmo período, os desligamentos foram de 942; se considerados nestes números os funcionários egressos da incorporação de outros bancos ultrapassaria os 103 mil. Manter tal força de trabalho motivada é uma tarefa proporcional ao tamanho da empresa. Atrair pessoas qualificadas para os seus quadros é o objetivo de todas as empresas, obviamente no que tange à gestão de pessoas. Conforme Pagnoncelli e Vasconcellos (2001), os talentos são a única vantagem competitiva impossível de ser copiada e, portanto, altamente estratégico para qualquer empresa. O Banco investe na sua imagem grande parte de seus esforços para isto. Empresas como esta têm uma imagem de carreira promissora, perspectivas de realizações e atendem a muitas aspirações de um trabalhador. Sendo o fator humano elemento que permeia todas as estruturas e níveis da organização, torna-se imperativo atrair, manter e motivar as pessoas dentro da organização (DRUCKER, 2002). Sem tal maneabilidade, ficam inoperantes todos os outros recursos de que conta a organização.

Entretanto, o mundo contemporâneo passa por muitas e grandes transformações nas esferas sociais, política, econômica e humana. O capitalismo se desenvolve intensa e extensivamente, alcançando e influenciando os mais diversos espaços, modos de vida e trabalho. Quando se fala em capitalismo, a ideia de lucro vem imediatamente à cabeça e uma das máximas do lucro se confunde com a da eficiência: fazer mais com menos (Di NIZO, 2009). Diante da exigência de lucro e um quadro pretensamente inchado, propôs o Banco Alfa um plano de desligamento voluntário. Como consequência deste processo exitoso de reestruturação, os seus quadros registraram uma redução de 35% nos anos entre 1995 e 1997.

Passados alguns anos, estas ações estão sendo revertidas pela entrada de novos concursados, embora o número de vagas nunca tenha retornado ao seu patamar pré-programa de demissão. A solução adotada pela instituição para resolver seus problemas de

caixa se revelou discutível do ponto de vista da eficácia do programa. Este conjunto de ações tem gerado incerteza, insegurança e desmotivação, tendo em vista que a estabilidade como fator de promoção do bem-estar funcional não mais existe. Muda também a forma como os funcionários percebem a organização em sua totalidade; afinal, uma empresa com 120 mil funcionários em 1995 precisa da incorporação de três outras para atingir uma marca 15% menor nos dias atuais.

Tendo este cenário como fundo, pretende o trabalho analisar a motivação dos funcionários lotados na agência estudada, buscando entender como se estrutura a força motivacional destes e responder à seguinte questão: **Qual o nível de satisfação dos funcionários da agência bancária X do Baco Alfa, que determinaria sua permanência ou afastamento dos quadros funcionais?**

Assim, tem-se como objetivo geral da pesquisa:

- identificar o grau de motivação do grupo de funcionários da agência X.

E, como objetivos específicos:

- identificar os fatores de motivação;
- identificar os fatores de desmotivação;
- identificar a intenção de permanecer ou não na instituição e sua relação com os fatores motivantes e desmotivantes.

Vale destacar que os colaboradores representam uma peça-chave na organização. Merecem a mesma atenção que se tem dado aos clientes, pois uma empresa só irá sobreviver e se destacar através dos seus produtos e serviços. Sendo os produtos cada vez mais iguais, a diferenciação entre empresas do mesmo ramo se dará na qualidade do trabalho prestado pelos funcionários. A qualidade deste serviço advém de funcionários motivados e satisfeitos (DRUCKER, 1981).

Isso porque a organização é composta de pessoas e estas desempenham um papel de extrema importância para qualquer objetivo almejado. Não basta pensar no funcionário como uma simples peça que está ali para cumprir ordens, mas como o maior aliado da organização na busca de seus resultados. É necessário que a organização tenha em mente a

ferramenta que representa a motivação. Preocupar-se com sua força de trabalho e reconhecer o mérito do talento humano na empresa faz com que haja motivação (DRUCKER, 1981).

Justifica-se assim a necessidade do estudo desta situação do grupo de funcionários do Banco Alfa lotados na agência X. A percepção de sua satisfação é o objetivo deste estudo, pois permite avaliar a real situação dos colaboradores frente às suas tarefas e ao seu ambiente de trabalho e, se necessário, desenvolver meios para que se possa fazer surgir a motivação, aumentando assim a qualidade da prestação de serviços, bem como o desempenho e produtividade. Tendo a questão da problemática exposta, onde é identificado o foco da pesquisa e a justificativa pelo tema escolhido, aborda-se a teoria aplicada ao contexto, através de sua revisão de literatura, baseando-se em autores e pesquisadores do assunto, contendo o embasamento teórico que norteia a pesquisa. Serão descritos, ainda na sequência, os procedimentos metodológicos empregados para obter e analisar os resultados da investigação, baseada na coleta de dados obtidos através de questionário aplicado.

1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A teoria das relações humanas surge no fim da primeira metade do século XX, junto com a segunda guerra mundial. Saem de cena o engenheiro e o técnico para dar lugar ao psicólogo e ao sociólogo. A frieza do método e da máquina perde a posição em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o homem econômico já não pode ser considerado isoladamente do homem social. De acordo com Kwasnicka (2003):

A força da escuridão que via a organização como máquina foi substituída pela força da luz, em meados do século XX, com ênfase nas pessoas, acomodações, delegação de autoridade, autonomia e confiança. Começava a era de os psicólogos cuidarem da administração e surgiu o que se chamou de Psicologia Industrial.

De certa forma, estes fatores indicavam que existiam motivos que levavam o homem a trabalhar e que não era só por alguns poucos estímulos econômicos e salariais, mas, também, por recompensas simbólicas e não-materiais.

É seguro dizer que a mais conhecida teoria da motivação seja a da Hierarquia das Necessidades, de Maslow. Conforme conta Robbins (1999), este autor formulou a hipótese de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, partindo das de ordem inferior para as de ordem superior, criando a pirâmide hierárquica. Cada uma destas necessidades tem poder comportamental diferente ao longo do desenvolvimento dos indivíduos. Conforme este autor, em primeiro lugar ficam as necessidades fisiológicas ou primárias, que são as mais elementares e constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas; neste nível estão as necessidades de alimentação, sono, repouso, abrigo etc. Enquanto não satisfeitas, monopolizam a atenção das pessoas que, desta forma, são pouco motivadas por outras necessidades. À medida que vão sendo satisfeitas e perdendo seus poderes, dão lugar às de nível superior.

Imediatamente acima, estão as Necessidades de Segurança Física e Emocional, que envolvem a estabilidade, a busca de proteção contra ameaça ou privação, a fuga ao perigo. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento dentro da organização, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa quanto à sua permanência no emprego.

Em terceiro plano, estão as Necessidades Sociais, que incluem afeto, necessidade de aceitação e associação e de troca de amizade. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam.

As Necessidades de Estima estão em quarto lugar e são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia a partir do reconhecimento e respeito dos outros. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo. E, finalizando, em quinto, as Necessidades de Autorrealização, que são as necessidades humanas mais elevadas e implicam em realização, desenvolvimento e concretização do próprio potencial.

Ainda, dentre as teorias em torno da motivação, David McClelland, psicólogo americano, apresentou três necessidades ou motivos como os responsáveis pelo comportamento humano. A essa teoria chamou de **Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo**. A obra de MacClelland (1961), citada por Robbins (1999), apresentada sob a ótica dos administradores, provavelmente provocou grande inquietação no âmbito de literatura especializada em administração e colaborou para a análise de funcionários e trabalhadores. Como Maslow e outros pesquisadores da motivação humana, MacClelland, além de apresentar pontos em comum com outras teorias, acrescentou três necessidades secundárias: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

A necessidade de poder é o desejo de influenciar e de controlar os outros. Indivíduos com elevada necessidade de poder apreciam estar no controle, lutam para ter influência sobre os outros, preferem ser colocados em situações competitivas e orientadas a *status* e tendem a ser mais preocupados com o prestígio e a ter influência sobre os outros,

do que com um desempenho eficaz. A necessidade de afiliação, outra necessidade identificada por MacClelland, é a que menos atenção recebeu dos pesquisadores, por perceberem que poderia ser comparada aos objetivos de Dale Carnegie (1984) (apud ROBBINS, 1999), que seria o desejo de se ver apreciado e aceito pelos outros. Indivíduos com elevada motivação de filiação lutam por amizades, preferem situações de cooperação, em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam alto grau de compreensão mútua. O terceiro tipo de necessidade apresentado por MacClelland diz respeito às necessidades de realização.

Segundo Robbins (1999), através das pesquisas sobre necessidade de realização, descobriu-se que indivíduos altamente realizadores diferenciam-se dos outros pelo seu desejo de fazer as coisas da melhor forma. Geralmente, este tipo de necessidade está marcado pela associação entre atuação e desempenho desejável, pois, ao traçar metas desafiadoras, o indivíduo propõe-se a atingir seus objetivos com bom desempenho. Conclui-se, então, que as necessidades de afiliação e poder tendem a estar relacionadas com o sucesso gerencial, sendo que os melhores gerentes têm elevadas necessidades de poder e baixa necessidade de afiliação. Como se vê, MacClelland trouxe contribuições importantes nas investigações sobre motivação, principalmente para o estudo de motivação em gerentes.

Outro importante autor, Herzberg (apud SOTO, 2005), que formulou a sua teoria sobre motivação e que em muitos aspectos se assemelhou à teoria de Maslow. No entanto, em relação a Maslow, Herzberg conseguiu dimensionar suas investigações sobre os motivos que influem no trabalho dos colaboradores nas empresas. Esta teoria, também chamada de Teoria dos Dois Fatores, foi formulada para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, os dois fatores que orientam o comportamento das pessoas são: os higiênicos (inferiores) e os motivacionais (superiores). Os higiênicos são caracterizados por: salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, ou seja, são fatores localizados ao redor do indivíduo e dentro do qual este executa seu trabalho, atribuídos à empresa. Já os fatores motivacionais são: êxito pessoal, responsabilidade, reconhecimento, crescimento pessoal e diretamente dependentes do cargo e funções exercidos pelo indivíduo (SOTO, 2005).

Uma das principais diferenças entre as teorias está no fato de que, para Maslow, qualquer necessidade não satisfeita pode gerar motivação, enquanto que para Herzberg só

se motiva quando se realiza o atendimento aos fatores que denominou motivadores. Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência da satisfação profissional. Se quisermos motivar as pessoas em seu trabalho, segundo Herzberg, devemos dar ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento.

Outro autor de teorias comportamentais, McGregor (apud ZOLTNERS, 2004), autor da Teoria **X** e Teoria **Y**, compara dois estilos opostos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional e mecanicista, que denominou Teoria X, e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, a que denominou Teoria Y. A implicação motivacional, se aceitas as análises de McGregor, é explicada melhor na teoria de Maslow. A Teoria **X** supõe que as necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos, enquanto a Teoria Y supõe que é a necessidade de alta ordem que o faz. O próprio McGregor acreditou que as pressuposições da Teoria Y eram mais válidas do que as da Teoria X. Ele propôs ideias como de decisões participativas, cargos de responsabilidade e desafiadores e boas relações intergrupais como abordagens que maximizavam a motivação no trabalho (ROBBINS, 1999). Nesta perspectiva, McGregor vê nos dirigentes a capacidade para motivar seus subordinados através da oferta de estímulos que produzem situações motivantes.

Conforme Hunt (2005), Clayton Aldefer, da Universidade de Yale, assim como outros pesquisadores deste tema da motivação, também trabalharam a partir dos conceitos de Maslow. Aldefer argumenta que existem três grupos de necessidades: existência (Básicas de Maslow), relacionamento (O Ser social) e crescimento (Realização pessoal), daí o nome ERC. O grupo existência está preocupado em suprir as exigências de necessidades básicas de nossa existência, incluindo os itens que Maslow considerou necessidades fisiológicas. As necessidades dessa natureza estão ligadas à sobrevivência humana como também são relacionadas às questões de benefícios, pagamentos e às próprias condições físicas do trabalho. Outra necessidade enfocada pelo autor, diz respeito às necessidades de relacionamento, ou seja, o desejo que temos de manter relacionamentos interpessoais importantes. Estes desejos sociais e de *status* exigem interação com outros para que sejam satisfeitos e se identifiquem com a necessidade social de Maslow.

A teoria de Aldefer ainda se permite acrescentar um terceiro grupo de necessidades, que denominou necessidades de crescimento, que é um desejo inerente de desenvolvimento pessoal. Diferentemente de Maslow, Aldefer, ao invés de colocar cinco necessidades, priorizou apenas três. Embora exista proximidade nas teorias, pelo fato de abordarem necessidades pertencentes à mesma natureza, a teoria ERC difere da de Maslow, primeiro porque diz que mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo e, segundo, se a satisfação de uma necessidade superior não puder ser atingida o indivíduo regride a uma mais baixa (SOTO, 2005).

A teoria de Maslow segue uma progressão rígida e a de Aldefer não. Contudo, a teoria ERC é a mais compatível com o conhecimento que temos de diferenças individuais entre pessoas, e representa uma visão mais válida da hierarquia das necessidades. Archer (1978) (apud BERGAMINI; BERALDO, 1986), em sua teoria sobre motivação, enfatizou não ser possível que as organizações motivem seus funcionários, pois ela vem de fatores internos e por esta razão são de caráter intrínseco ao indivíduo. Ainda, postulou que a motivação nasce somente das necessidades e não da satisfação destas.

Desta forma, pergunta-se: Como uma pessoa pode motivar a outra? A resposta é simplesmente não pode. A questão que se faz é que, em lugar de motivar, deve-se satisfazer ou contrassatisfazer as necessidades de outra pessoa. O efeito de um fator de contrassatisfação é aumentar a tensão da necessidade através da diminuição do nível de satisfação. As necessidades humanas não são consequências diretas nem da satisfação nem da contrassatisfação, mas são consequências da natureza intrínseca da pessoa. Em termos de organização, diz-se ainda que a satisfação do trabalho pode ser mensurada através da análise de fatores como a redução que o colaborador tem com o conteúdo e tipo de trabalho, bem como uma relação à política de Recursos Humanos. Bergamini (1990) desenvolveu estudos procurando evidenciar as diferenças entre comportamento motivacional (fatores intrínsecos) e comportamento condicionado (fatores extrínsecos). O uso inadequado dos termos motivação e condicionamento talvez seja a razão mais forte para se confundirem em fenômenos qualitativamente diferentes. Para Bergamini, os fatores extrínsecos não se constituem em motivação para o trabalho, pois são exteriores às pessoas e servem apenas como reforçadores de comportamentos.

Outra dimensão importante no trabalho de Bergamini é a personalidade do indivíduo perante os processos motivadores, pois cada pessoa possui uma característica

própria com relação ao ambiente externo e por esta razão está motivada para satisfazer suas necessidades e vontades.

A partir desta análise, pode-se entender os motivos perseguidos pelas pessoas e que eles têm toda uma história passada. Assim sendo, cada um tem um quadro motivacional ligado ao desenvolvimento de experiências anteriores.

Para que um indivíduo tenha suas potencialidades desenvolvidas, precisa começar conhecendo a si mesmo, suas próprias características, aspirações e limitações. Bergamini, em sua obra, critica os modelos comportamentalistas e sistemas adotados pelas organizações, pois, ao contrário desses modelos, concebe os problemas motivacionais do ser humano. Por serem os fatores de satisfação e os comportamentos que procuram ajustar as pessoas, as situações do ambiente e por isso geram movimento. Já a motivação é proveniente de fatores intrínsecos relacionados ao poder de autorrealização e das aspirações de cada pessoa (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 165).

Não é possível, portanto, que se usem técnicas de condicionamentos que são aplicadas a várias pessoas, no intuito e na pretensão de que se trabalhe motivação. Na realidade, o centro das atenções é o ser humano, com suas percepções, desejos e vontades, enfim, seu trajeto de vida e de relação com o trabalho, o que não determina exatamente o que significa motivação para o trabalho (BERGAMINI; CODA, 1997).

Sievers (1997) coloca que o modelo organizacional desencadeou a fragmentação do trabalho enquanto divisão de tarefas e, como consequência, levou colaboradores a restringir suas habilidades e conhecimentos. Sievers alerta que o conceito motivação tem sido utilizado de forma a reduzir a complexidade de realidade social, a preocupação única de satisfação e eficácia.

Esta abordagem critica o fato de que tanto as organizações como as próprias teorias de motivação buscam um novo sentido para o trabalho. Torna-se claro, para Sievers, que, para o entendimento do papel do trabalho, é necessário levantar a questão que o trabalho só pode ter significado em seu sentido fundamental, quando for visto não somente como uma dimensão da instituição empregadora, mas também como parte da vida individual e coletiva do colaborador.

A fixação de objetivos enquanto instrumento motivacional é mais eficaz quando quatro elementos se acham presentes:

- 1) Aceitação de objetivos: os objetivos não somente devem ser compreendidos como aceitos;
- 2) Especificidade: os objetivos devem ser claros e mensuráveis;
- 3) Desafio: objetivos difíceis; entretanto, devem ser atingíveis;
- 4) *Feedback*: informações sobre como os funcionários estão desempenhando suas funções.

Desta forma, o estabelecimento de objetivos combinado com o *feedback* pelo desempenho propõe um enfoque balanceado a respeito da motivação.

Em contraposição à teoria de determinação de metas e à teoria do reforço, argumentam que o reforço condiciona o comportamento. As duas teorias estão claramente em desacordo em termos filosóficos. Teóricos do reforço observam o comportamento como sendo causado ambientalmente e a teoria de determinação de metas propõe que os propósitos de um indivíduo dirijam seus atos.

A teoria da equidade, de Stacy Adams, como visto em Hunt (2005), afirma que empregados tendem a julgar a justiça comparando os *inputs* e contribuições relevantes no trabalho como as recompensas que recebem e também comparando essa relação para outras pessoas tomadas como parâmetro.

Como visto, a motivação tem diversos fatores desencadeantes. O ser humano age guiado por um sentimento de satisfação. Para Bergamini, a busca pela satisfação se inicia a partir de “um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior” (BERGAMINI, 2002-2003). Dadas as diferenças de indivíduo para indivíduo, cada um reage de maneira diferente no alcance de suas metas, o que gera desconforto e tensão, caso não satisfeitas. Estas necessidades movem ou imobilizam os trabalhadores dentro de uma organização e o entendimento destas fazem parte do processo do planejamento de uma empresa, pois, como diz Lacombe (2005), “o ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos”.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, descrevem-se os meios que foram utilizados para fazer a pesquisa dentro da organização; portanto, foi classificada a pesquisa utilizada e a forma apropriada da coleta e análise de dados.

O presente trabalho, conforme apresentado anteriormente, tem a finalidade de avaliar o nível de motivação dos funcionários da agência já especificada, para tanto se utilizou as seguintes abordagens:

A) Quanto à natureza: Abordagem Quantitativa, com a busca de resultados por análise estatística, pois se caracteriza pela formulação de hipóteses, definições das variáveis, quantificação das modalidades de coleta de dados e informações (GRESSLER, 2004).

B) Quanto aos objetivos: Descritivo, pois “envolve grupos específicos e suas características, como sexo, idade, tempo de organização, formação de grupos de gestores ou características de algum tipo de organização” (ROMER; NASCIMENTO, 2008, p. 54).

C) Quanto às técnicas: estudo de caso, pois “se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos” (SEVERINO, 2007, p. 121).

Para a coleta de dados, optou-se pela utilização de questionário, pois ele é um instrumento de coleta de dados prático, utilizando-se a escala de Likert, pois, em se tratando de uma escala somatória, consiste de “afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 201).

Outro argumento em favor da escala de Likert, é que “essa escala de mensuração é útil para um gerente quando a organização planeja conduzir um experimento ou fazer um programa de mudanças ou melhorias” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 202).

O instrumento foi entregue aos colaboradores da organização em data acertada com o gestor da dependência, para causar o menor impacto em suas rotinas e não atrapalhar o seu trabalho. Foi realizada uma identificação do perfil pessoal que levantará os seguintes dados: sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho na organização, cargo que ocupa, tempo de ocupação deste. Feita a caracterização, procedeu-se a coleta dos dados de percepção do funcionário em relação a fatores motivacionais no trabalho. As variáveis são, conforme adequadas à escala de Likert, divididas em: Concordo, Concordo em Parte e Discordo. A pesquisa foi realizada com cerca de 20 funcionários do Banco Alfa que trabalham na agência aqui citada. Foram propositadamente excluídos da pesquisa o pesquisador, o gerente da agência e os funcionários terceirizados. As exclusões se deram pelos seguintes motivos:

- a inviabilidade do gerente em avaliar o nível de motivação, pois esta pode estar ligada às suas ações;
- a imparcialidade do pesquisador;
- funcionários terceirizados não serem o público-alvo da pesquisa.

O questionário foi entregue em mãos pelo próprio pesquisador, em data e horário decidido em conjunto com o gestor da agência, visando minimizar qualquer alteração na rotina de trabalho da organização. Solicitou-se o retorno do instrumento às mãos do pesquisador o mais rápido possível para que fossem analisadas as respostas. A análise dos dados teve por objetivo a soma das respostas por variáveis e o número de respondentes. Os resultados foram calculados com a ajuda do programa *Microsoft Excel*.

Após a análise dos cálculos, foram emitidos os relatórios detalhados de cada variável pesquisada, bem como os percentuais representados em gráficos e tabelas para a visualização dos números apresentados. Para facilitar a visualização dos dados coletados optou-se pela utilização de quadros e tabelas, pois, segundo Oliveira e Corrêa (2008), eles permitem que se possa enxergar rapidamente uma tendência ou porção total de dados que cada categoria ocupa. A tabulação de dados é procedida usando a estatística

descritiva; desta forma, o bloco temático proposto após a tabulação dos dados e visualização gráfica dos resultados passou pela análise mediante confrontação com as teorias abordadas.

3 RESULTADOS

Neste capítulo, serão analisados os resultados da pesquisa aplicada através do questionário distribuído aos funcionários da agência X do Banco Alfa. Dos 23 questionários distribuídos, apenas 20 retornaram respondidos, de forma que os dados apresentados se referem a essa amostra.

De posse dos questionários respondidos, procedeu-se a contagem das respostas e sua categorização. Foram as perguntas agrupadas a outras de mesmo sentido, por se tratarem do mesmo aspecto avaliado. Posteriormente, foram avaliadas à luz das teorias abordadas ao longo do trabalho. Analisou-se a frequência das respostas em cada uma das questões e sua referência aos temas abordados. As questões foram agrupadas conforme o tema.

Os respondentes foram categorizados quanto à idade, ao gênero, ao estado civil, à escolaridade, ao tempo de empresa e ao tempo na função atual, sendo que do total 50% são do sexo masculino e 50% do sexo feminino. A distribuição etária está bem equilibrada, conforme demonstra a Tabela 1, não apresentando tendência para uma específica, embora nenhum funcionário tenha menos de 20 anos e apenas um tenha mais de 50 anos. Segundo a Tabela 2, o nível de instrução aponta um percentual de 60% para curso superior, cursando ou incompleto e 15% com pós-graduação, ficando o ensino médio com 25% das respostas. Dois funcionários estão há menos de um ano na instituição e exercem ainda a mesma função. A maioria dos entrevistados (85%) tem entre 6 e 20 anos na instituição, conforme a Tabela 3, sendo que na equipe atual apenas 1 tem mais de 20 anos de empresa. Em relação ao tempo na função, apenas 30% estão na mesma há mais de 5 anos e 70% estão no cargo atual há menos de 5 anos, devido a uma recente reestruturação no provimento de cargos das agências, dados demonstrados na Tabela 4.

Tabela 1: Faixa etária

Idade	Respostas	%
Menos de 20	0	0
Entre 21 e 30	6	30
Entre 31 e 40	5	25
Entre 41 e 50	7	35
Mais de 50	2	10
Total	20	100

Fonte: Dados do autor.

Tabela 2: Escolaridade

Grau de Instrução	Respostas	%
Ensino Médio	5	25
Superior Incompleto	3	15
Superior em Andamento	2	10
Superior Completo	7	35
Pós-Graduação	3	15
Total	20	100

Fonte: Dados do autor.

Tabela 3: Tempo na Instituição

Grau de Instrução	Respostas	%
Menos de 1 ano	2	10
Entre 1 e 5 anos	0	0
Entre 6 e 10 anos	12	60
Entre 11 e 20 anos	5	25
Mais de 20 anos	1	5
Total	20	100

Fonte: Dados do autor.

Tabela 4: Tempo na função

Grau de Instrução	Respostas	%
Menos de 1 ano	10	50
Entre 1 e 5 anos	4	20
Entre 6 e 10 anos	4	20
Entre 11 e 20 anos	2	10
Mais de 20 anos	0	0
Total	20	100

Fonte: Dados do autor.

Ao encontro dos objetivos deste trabalho, foi perguntado aos respondentes, em uma questão dissertativa, o que a empresa faz e não deveria continuar fazendo; as respostas apontaram, na sua maioria, para a cobrança de metas consideradas “abusivas” (termo recorrente nas respostas). Em outra questão, foi perguntado diretamente qual a causa de uma possível desmotivação e, mais uma vez, a pressão por resultados foi a resposta da maioria. Com o propósito de medir a quantidade de respostas do grau motivacional, relacionando-se com o fator motivador Realização, apontado por Herzberg em sua Teoria dos Dois Fatores, foi questionado se o grau de motivação era Muito Motivado, Motivado

ou Desmotivado. As respostas a estas questões geraram os seguintes gráficos de distribuição.

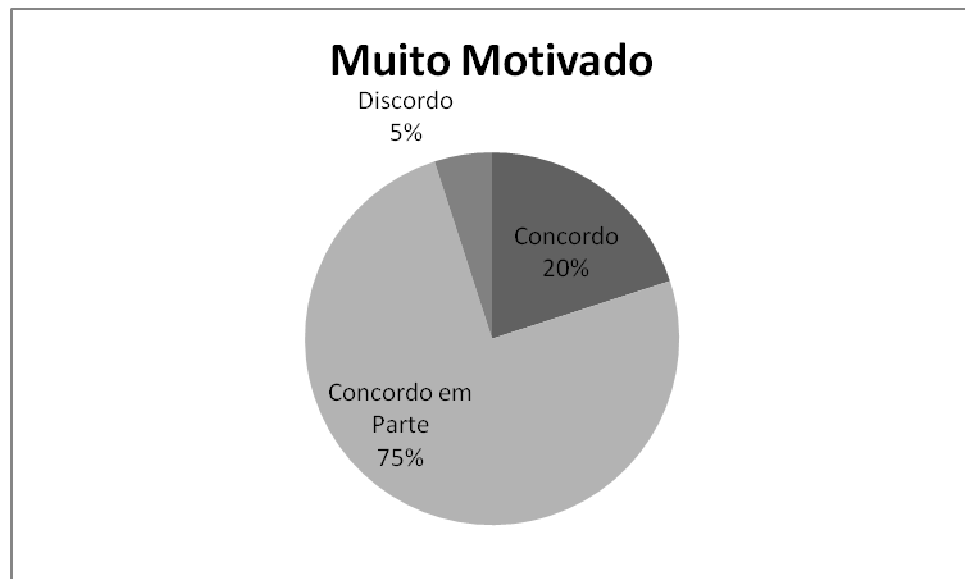


Gráfico 1: Muito motivado

Fonte: Dados do autor

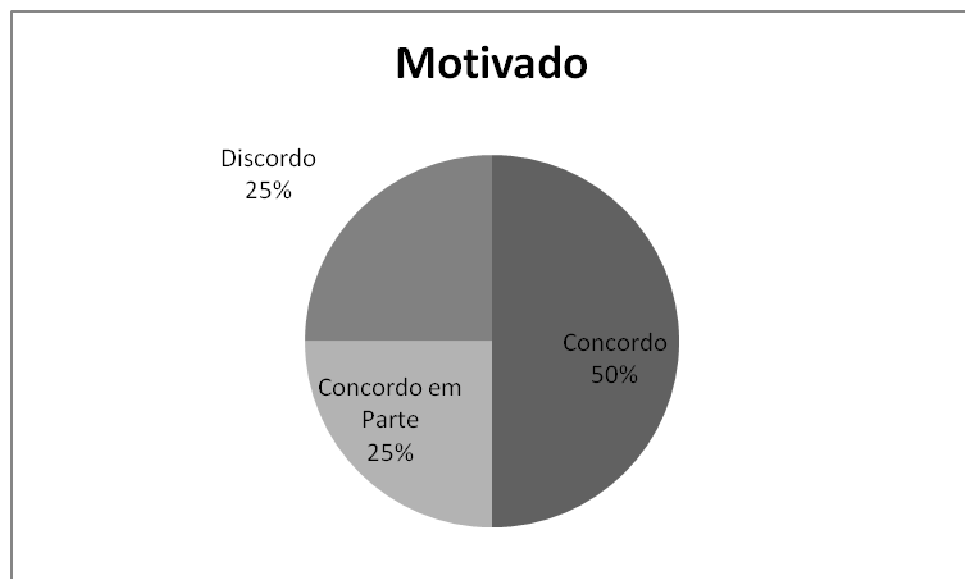


Gráfico 2: Motivado

Fonte: Dados do autor

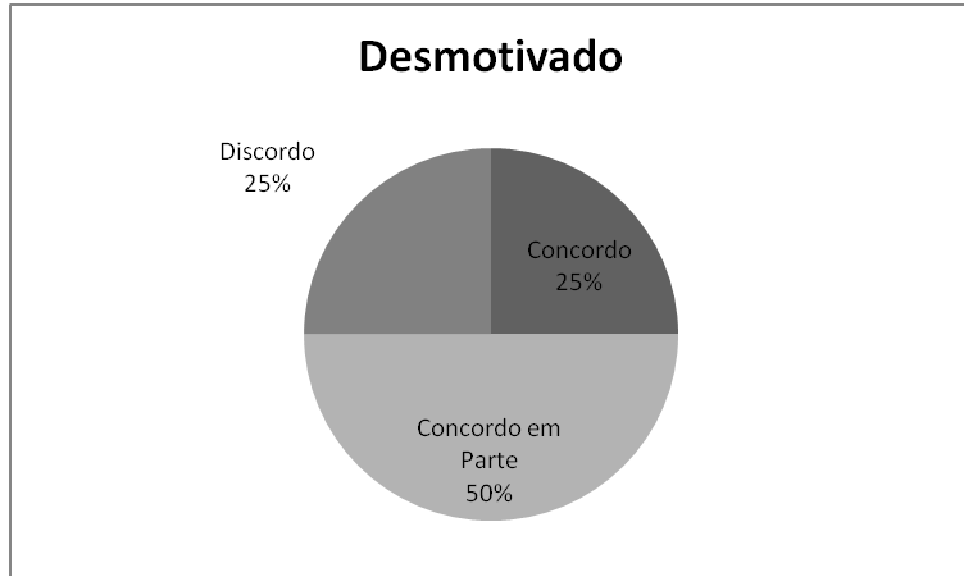


Gráfico 3: Desmotivado

Fonte: Dados do autor

Os gráficos apontam para um número elevado de respostas Muito Motivado e Motivado, refletindo o interesse do grupo de funcionários para permanecerem na empresa e na condução de suas atividades, mesmo que a resposta a um alto grau de satisfação não seja maioria e algumas respostas apontem para alguma insatisfação. Tal se verifica pela resposta direta a pergunta quanto à segurança do funcionário no que tange à sua permanência na empresa.



Gráfico 4: Permanência na empresa

Fonte: Dados do autor

Para medir o grau de satisfação com as atividades do trabalho no dia-a-dia das funções, perguntou-se como estes viam seu trabalho, se era instigante e se tem sentido especial ou é apenas um emprego. Também foi diretamente questionado se havia prazer na execução do trabalho, obtendo-se um índice de 60% de concordância. As respostas apontaram para um nível alto de estímulo para a realização das tarefas diárias, embora 20% dos respondentes considerem seu trabalho apenas um emprego. Também se abordou o tema do reconhecimento pelo trabalho feito e se este trazia recompensas de acordo com a expectativa do respondente. Boa parte das respostas apontou para um bom nível de reconhecimento, embora talvez não tenha trazido a devida valorização no entender dos pesquisados. Tanto o trabalho em si como o reconhecimento foram apontados por Herzberg como fatores motivantes, junto com responsabilidade e desenvolvimento profissional.

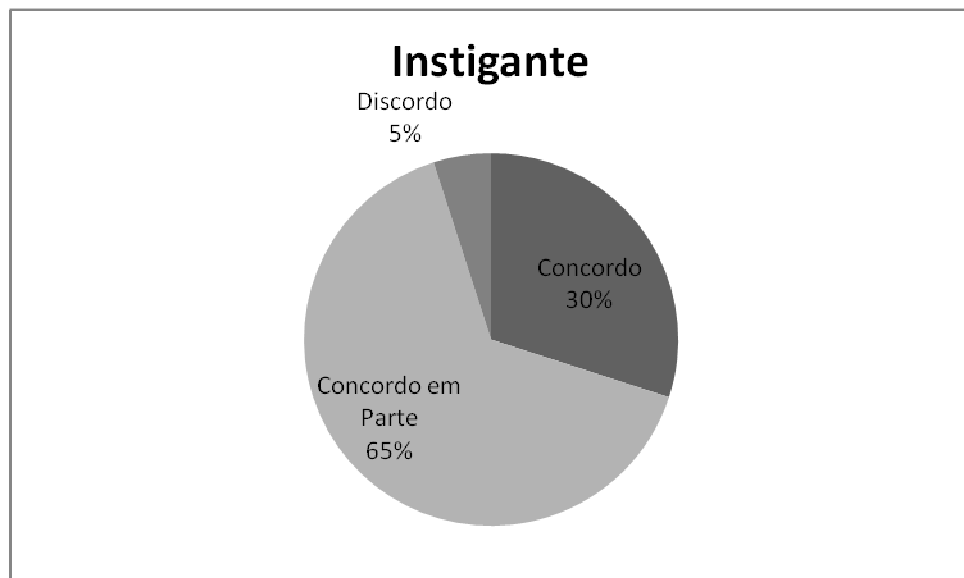


Gráfico 5: Instigante
Fonte: Dados do autor

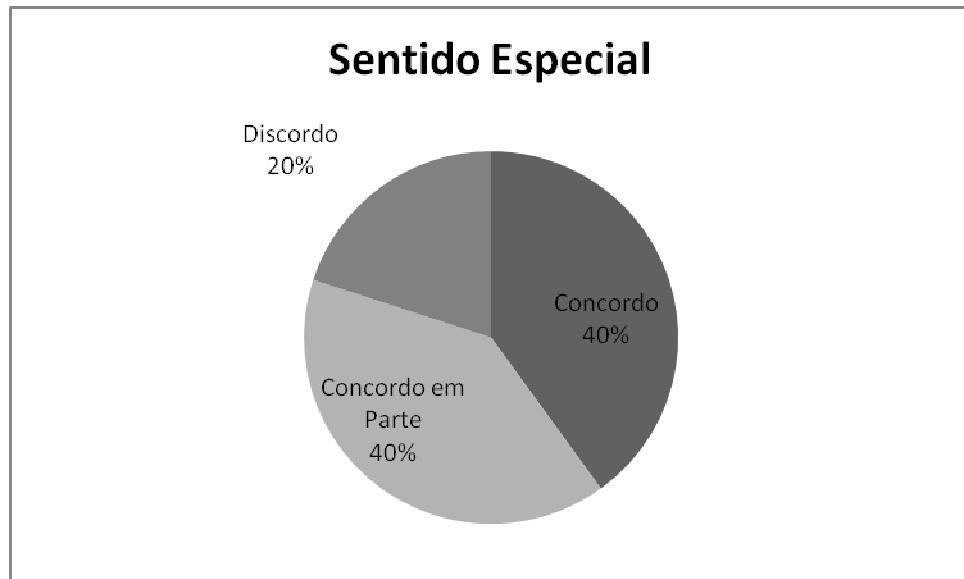


Gráfico 6: Sentido especial
Fonte: Dados do autor

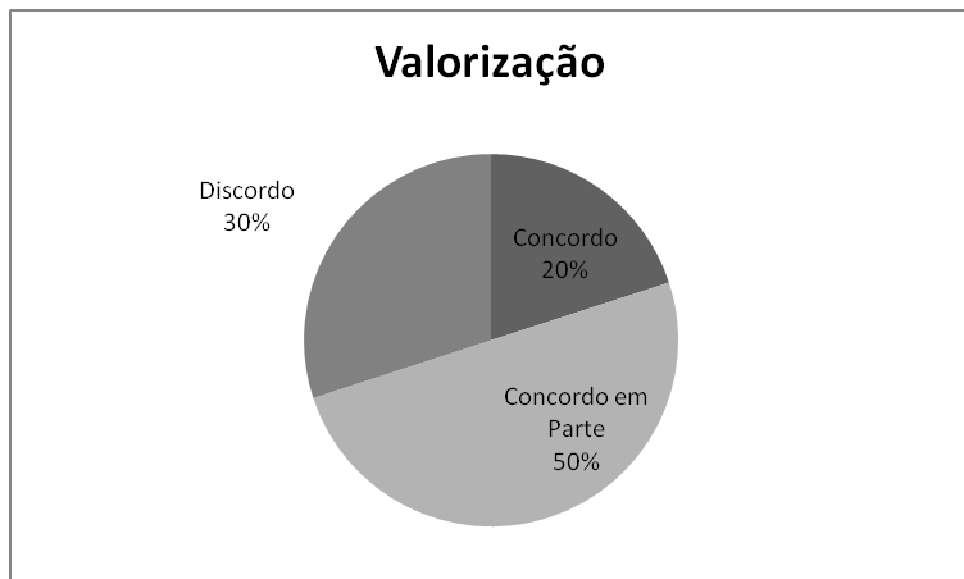


Gráfico 7: Valorização
Fonte: Dados do autor

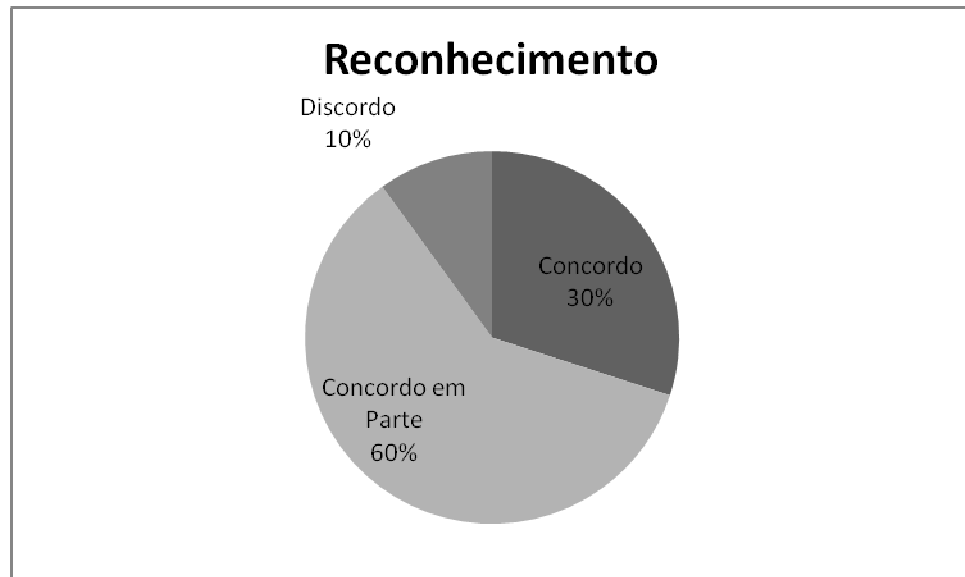


Gráfico 8: Reconhecimento

Fonte: Dados do autor

O ambiente de trabalho e o relacionamento entre os colegas foi também assunto de pesquisa, sendo apontado por Aldefer, relacionado às questões de benefícios, pagamentos e às próprias condições físicas do trabalho e aos fatores higiênicos de Herzberg. Entre as questões colocadas, estavam a identificação de harmonia entre os colegas, o apoio mútuo entre estes no cumprimento das tarefas e o espírito de equipe, também relacionados por Aldefer, quando apontou a necessidade de relacionar-se, ou Maslow quando aponta esta mesma necessidade de estima ou social. Estas questões permitem o entendimento de que há um grau elevado de espírito de equipe entre os funcionários da agência, embora haja também quem não entenda assim, principalmente na questão de cooperação e troca de informações.



Gráfico 9: Cooperação
Fonte: Dados do autor

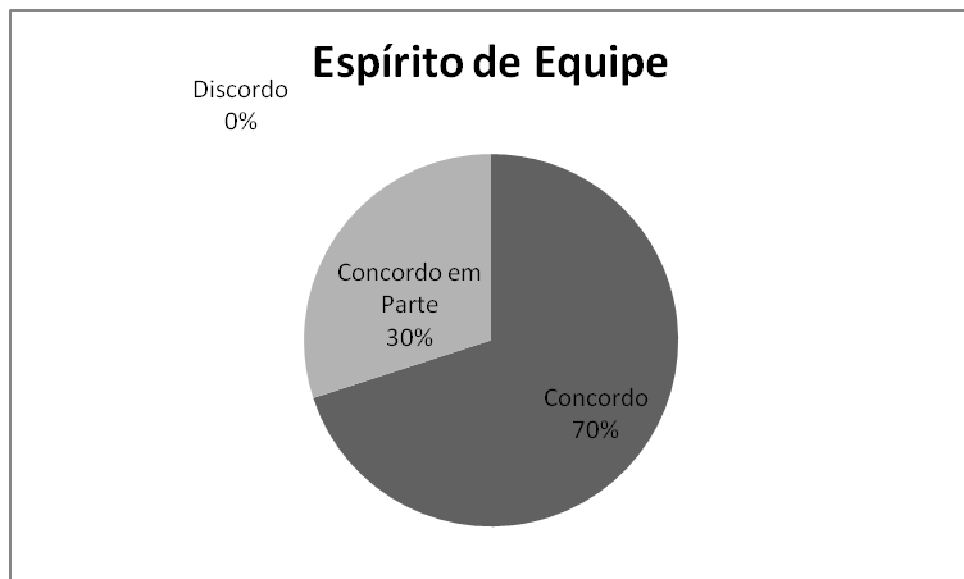


Gráfico 10: Espírito de equipe
Fonte: Dados do autor

Quanto à questão do local de trabalho, em termos de higiene, temperatura, ruído, etc. a unanimidade dos respondentes demonstrou insatisfação com este quesito, conforme apontam Aldefer (Existência) e Herzberg (Fatores Higiênicos, condições físicas e ambientais).

A percepção dos funcionários quanto à reputação da empresa é positiva, apoiado pela expressiva concordância, total ou parcial, dos respondentes quando perguntados se a

empresa costuma cumprir as promessas que faz aos funcionários, sem nenhuma resposta discordante.



Gráfico 11: Cumprimento de promessas

Fonte: Dados do autor

A Cultura Organizacional foi averiguada junto aos respondentes para verificar sua percepção e influência na motivação. Para Edgar Schein (apud FLEURY, 2002), a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de suposições básicas inventadas, desenvolvidas ou descobertas pelas empresas para lidar com situações problemáticas internas ou externas, que depois de validadas são passadas aos novos membros da organização e devem ser percebidas por todos. Como forma de avaliar as questões motivacionais apontadas por Herzberg, Aldefer e MacClelland quanto às Políticas e Diretrizes, Crescimento e Decisões Participativas, foram propostas questões como desenvolvimento profissional e comportamento da gerência, avaliados em questionamentos dirigidos a este fim. Interessante notar que quase a ampla maioria relata receber *Feedback* da sua gerência e a recíproca é verdadeira, com a gerência solicitando aos quadros sua participação na tomada de decisões sobre assuntos importantes. Quanto à continuidade da carreira, ou às condições para permanência na empresa, muitos funcionários veem de forma positiva as políticas de recursos humanos e todos julgam importante a possibilidade de desenvolvimento profissional oportunizado por esta.

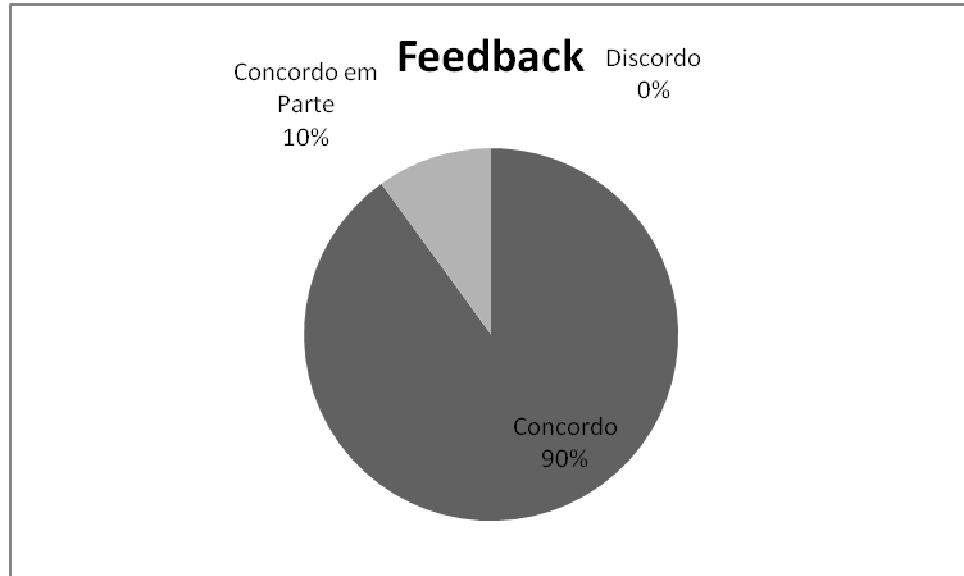


Gráfico 12: *Feedback*

Fonte: Dados do autor



Gráfico 13: Oportunidades de desenvolvimento

Fonte: Dados do autor

Embora esta empresa tenha sido apontada como primeira opção de carreira por apenas 1 respondente, uma porção generosa acena como uma boa opção de carreira, embora os motivos para tal não sejam objetos específicos de pesquisa para este trabalho, servindo como sugestão para um futuro tema a ser pesquisado em ciências organizacionais e do comportamento.

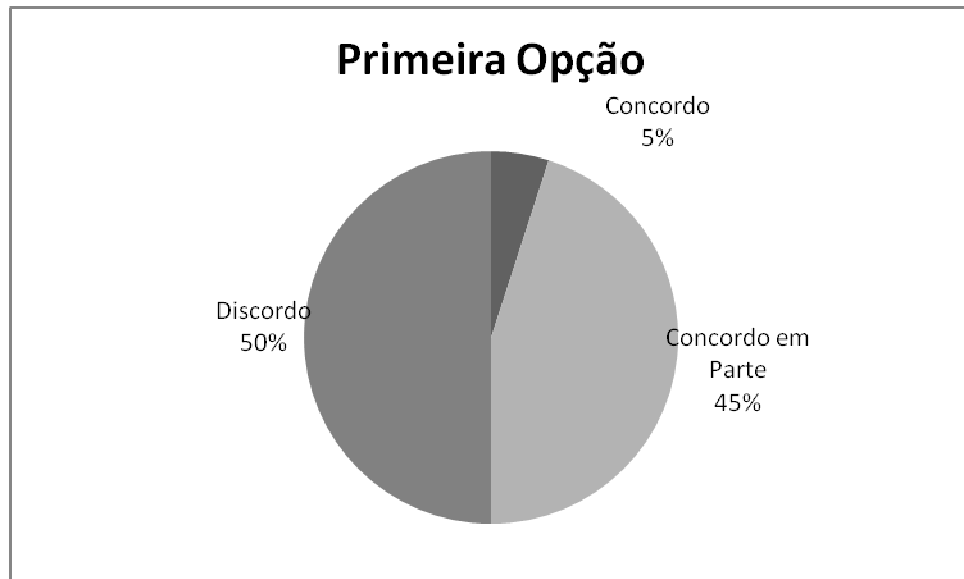


Gráfico 14: Primeira opção
Fonte: Dados do autor

4 CONCLUSÕES

O tema da motivação para o trabalho é recorrente e de grande interesse, considerando-se a quantidade de artigos publicados sobre o assunto. Uma pesquisa em mecanismos de busca da internet resulta em um grande número de *links* para o assunto. Cita-se como exemplo o resultado conseguido no Google, onde o termo “motivação no trabalho” resultou em aproximadamente 1.870.000 resultados.

Não causa estranheza por que tal tema atrai tanta atenção e interesse por parte dos administradores e interessados no assunto. Percebe-se ganhos de produtividade com os trabalhadores exercendo suas funções estando seguros e tranquilos para isto. Para Likert (apud CORADI, 1998), em uma empresa, a administração de recursos humanos é o principal desafio para o atingimento de seus objetivos e a motivação é um forte componente para isto. Um ramo econômico como o bancário prioriza, atualmente, a venda de seus produtos para atingir seus índices de lucratividade. Para isto, boa parte das atividades que antigamente eram de sua exclusividade, como recebimento de contas e boletos em geral, passou a correspondentes fora das agências. Supostamente, agora só entra na agência quem vem para consumir os produtos oferecidos pela instituição, tais como seguros, consórcios, créditos e financiamentos. É dentro da agência que se dá a maioria dos negócios da empresa, sendo estes conduzidos por funcionários que devem estar bem preparados; capacitados; orientados quanto aos objetivos da casa; motivados e tranquilos para desempenharem estas funções.

Neste ponto se dá o encontro de fatores de motivação e desmotivação, como apontado pela pesquisa. Aqui se apresentam os fatores apontados como desmotivantes citados pelos respondentes: a pressão por resultados e o acúmulo de serviço. Do outro lado, a satisfação encontrada na execução de suas tarefas e o retorno obtido como recompensa configuram-se como fatores de motivação. Como a maioria dos respondentes apontou se

sentir valorizado e ter seu trabalho reconhecido, demonstra-se o papel do superior na percepção destes.

O que faz com que muitos tenham respondido favoravelmente sobre a intenção de permanecer no banco, segundo apontado, são formas de satisfação como a estabilidade, onde o afastamento de um trabalhador não se dará apenas dependendo do temperamento de um gestor, e a segurança familiar que esta estabilidade proporciona.

Como sugestão à empresa e ainda pelos dados analisados, recomenda-se, como forma de melhoria de processos, atenção para o estabelecimento de metas consideradas abusivas pelos participantes, visto que este é um fator de estresse e desestimulante. O ideal seria adequar estas à realidade exequível pelo grupo, de modo que se dê um objetivo onde estes enxerguem a possibilidade de realização sem depender de um golpe de sorte, ou ainda apelando de forma duvidosa para realizar estes, mantendo, assim, um comportamento ético que dará tranquilidade ao trabalhador.

Como sugestão de pesquisas posteriores, poderíamos aprofundar a percepção do papel do gestor na motivação do grupo e sua participação para os objetivos da agência. E ainda avaliar a reação do funcionário frente ao novo cenário após ingresso na instituição, se esta não foi sua primeira opção de carreira, tendo imaginado para si alguma diversa e agora estando no banco e decidido a permanecer, quais são as causas desta mudança.

Com base nos resultados obtidos com a pesquisa e frente às teorias abordadas, cabe afirmar que o ambiente na agência pesquisada é satisfatório, com um bom clima percebido entre os participantes e sua relação com a empresa. Considerando-se o que a pesquisa revela, a motivação vem do fato de se perceber reconhecido, tratado com indivíduo, como ser humano, de forma justa. Ter orgulho do próprio trabalho, aceitação e oportunidades. Apesar de não se poder motivar alguém, existe concordância sobre alguns fatores que podem gerar reações favoráveis, como os expostos anteriormente. Boa parte da motivação vem da própria pessoa, intrínseca, ou extrínseca, com fatores gerados externamente, como o ambiente de trabalho.

Para bons resultados na empresa, com funcionários satisfeitos (no modo como considerado ao longo dessa pesquisa), esta precisa respeitar seus colaboradores, valorizando seus pontos fortes e oferecendo oportunidades de expandirem-se, desenvolver seu potencial, tentando alinhar seus objetivos estratégicos com os objetivos destas pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. Características motivacionais nas empresas. **RAE**, out.-dez. 1990. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/825.pdf>>. Acesso em: 18 de junho de 2010.

_____. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, v. 1, n. 2, nov. 2002-jan. 2003. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/executivo>>. Acesso em: 16 de novembro de 2010.

_____; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional** – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COPPEAD. **Cadernos discentes COPPEAD**. Edições 6-10, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto COPPEAD de Administração. Disponível em: <<http://www2.coppead.ufrj.br/port/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2010.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1998.

Di NIZO, Renata. **Foco e criatividade**: fazer mais com menos. São Paulo: s. n., 2009.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo. Thomson Pioneira, 1981.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GRANEMANN, S. R.; TOSTA, C. M.; ROCHA, C. H. Escolha dos serviços bancários sob a ótica da preferência declarada. **READ**, v. 14, n. 59, 2008. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_542.pdf>. Acesso em: 16 de novembro de 2010.

GRESSLER, Lori A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HERZBERG, F. Mausner, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HUNT, James G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KOHN, A. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade... e outras formas de suborno**. São Paulo; Atlas, 1998.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, Abrahan. **O diário de negócios de Maslow**. São Paulo: Qualitmark, s. d.

OLIVEIRA, L. C. V.; CORRÊA, O. M. **Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 2 ed. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2008.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS, Paulo. **Construindo estratégias para vencer**. São Paulo: Campus, 2001.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol.** São Paulo: USP, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990. Disponível em: <http://www.pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 de novembro de 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

ROMER, Sonia Mara Thater; NASCIMENTO, Belmiro J. C. Métodos de Pesquisa. In: FOSSATI, Nelson C.; LUCIANO, Edimara Mezzomo (Orgs.). **Prática profissional em administração: ciência, método e técnicas**. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 51-64.

SCHERMERHORN JÚNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/872.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2010.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 1, p. 5-10, jan.-mar. 1990.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

ZOLTNERS, Andris A. **Manual completo para acelerar o desempenho da força de vendas**. São Paulo: Cultrix, 2004.

APÊNDICE

Questionário

Prezado pesquisado,

Você está recebendo um questionário que subsidiará um Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da UFRGS, que tem como tema a motivação dos funcionários no serviço bancário. Responda escolhendo a alternativa que mais se aproxime do seu caso. Todas as respostas são importantes. Se possível, não deixe questões em branco. Não é necessário se identificar. Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de conhecimentos nesta área.

Orientação quanto ao preenchimento:

Atribua para cada afirmação abaixo uma “nota” que representa o quanto você concorda ou discorda do que está sendo dito conforme escala abaixo:

- 1- Concordo**
- 2- Concordo em parte**
- 3- Discordo**

1. Este trabalho é minha primeira opção de carreira profissional.	1	2	3
2. No meu dia-a-dia estou muito motivado.	1	2	3
3. No meu dia-a-dia estou motivado.	1	2	3
4. No meu dia-a-dia estou desmotivado.	1	2	3
5. Meu trabalho é instigante.	1	2	3
6. Meu trabalho tem um sentido especial, não sendo apenas um emprego.	1	2	3
7. Sou valorizado dentro da minha expectativa.	1	2	3
8. Tenho prazer em fazer meu trabalho.	1	2	3
9. Sou reconhecido pelo trabalho bem feito.	1	2	3
10. As condições ambientais (limpeza, temperatura, espaço, ruído, iluminação etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias.	1	2	3
11. Nas relações entre meus colegas as pessoas cumprimentam-se e demonstram contentamento em encontrarem-se.	1	2	3
12. Sinto-me seguro em relação à minha vontade de permanecer nesta instituição.	1	2	3
13. Meu superior imediato informa sobre a contribuição de meu trabalho, as metas da instituição.	1	2	3
14. Meu superior imediato gerencia o setor num clima cordial e favorável à produção.	1	2	3
15. Meu superior imediato costuma pedir a minha opinião quando decide sobre algo importante relacionado ao seu trabalho.	1	2	3
16. As políticas de recursos humanos e o quadro de carreira de minha categoria são bons e atendem minhas expectativas.	1	2	3
17. A empresa costuma cumprir as promessas que faz aos seus funcionários.	1	2	3
18. Existe cooperação entre os colegas da agência para troca de informação ou apoio técnico.	1	2	3
19. Na agência percebe-se espírito de equipe na realização dos objetivos.	1	2	3
20. Existem pessoas suficientes para realizar o trabalho na agência.	1	2	3
21. Acho importante a empresa me dar oportunidades de desenvolvimento profissional (cursos, palestras e treinamentos).	1	2	3

22) Quais as situações que provocariam desmotivação para o bom desempenho das suas funções (acúmulo de trabalho, política de remuneração ou promoção, pressão por resultados, etc.)?

23) O que a empresa faz e deveria continuar fazendo?

24) O que a empresa não faz e deveria fazer?

25) O que a empresa faz e não deveria continuar fazendo?
