

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**  
**FINANCEIROS**

**MOACIR DE SÁ PARDINHO**

**CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE OS GERENTES GERAIS E  
OS DEMAIS FUNCIONÁRIOS NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DA MICRO-  
REGIÃO DE JARDIM / MS REFERENTE AOS FATORES MOTIVACIONAIS  
NO TRABALHO**

**CASCAVEL**

**2011**

**MOACIR DE SÁ PARDINHO**

**CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE OS GERENTES GERAIS E  
OS DEMAIS FUNCIONÁRIOS NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DA MICRO-  
REGIÃO DE JARDIM / MS REFERENTE AOS FATORES MOTIVACIONAIS  
NO TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.  
Orientador: Prof. Pedro de Almeida Costa

**CASCADEL**

**2011**

## **MOACIR DE SÁ PARDINHO**

### **CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE OS GERENTES GERAIS E OS DEMAIS FUNCIONÁRIOS NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DA MICRO-REGIÃO DE JARDIM / MS REFERENTE AOS FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 18 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.: CARLA SIMONE RUPPENTHAL NEUMANN

---

Prof.: ARISTON A. MENDES

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todas pessoas que me ajudaram ao longo deste curso de MBA em Gestão de Negócios Financeiros, em especial a minha família pelo apoio e compreensão e aos meus queridos amigos pela ajuda e incentivos nos momentos de dificuldade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela minha existência, por ter me abençoado com uma família linda, com muitos amigos, muita saúde e paz.

Agradeço a minha família, em especial a minha esposa Josiane, companheira de todos os dias, que me deu dois lindos filhos Matheus e a pequena Mariana, que são verdadeiros presentes de Deus.

Agradeço também aos meus pais Sr. José e Dona Ana pelo amor e conhecimento sempre a mim estendidos, meus eternos portos seguros.

Agradeço a colaboração e norte apresentado pelos meus orientadores ao longo deste curso.

Agradeço também ao Banco do Brasil S.A. que em parceria com a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) me proporcionaram uma excelente oportunidade de conhecimento e aperfeiçoamento profissional.

## RESUMO

O sistema financeiro mundial sofreu constantes mudanças e evoluções desde o final dos anos 80 e início dos anos 90 com a globalização mundial e intenso processo de informatização das instituições financeiras, acirrando a concorrência mundial. No setor bancário brasileiro foram intensificadas as mudanças, principalmente após a década de 1960, trazidas por alguns fatores tais como: às constantes inovações tecnológicas, alterações nos cenários econômicos do país, redução de quadro funcional e mudança de foco no atendimento dos bancos. Os bancos, a partir reestruturação do setor bancário, passaram a serem mais competitivos, com metas e orçamentos cada vez mais ousados, exigindo assim funcionários cada vez mais motivados para o atingimento dos objetivos. Motivação esta estudada e debatida por vários pensadores, professores, estudiosos, administradores, entre outros, ao longo dos anos. No intuito de entender o processo motivacional no trabalho e quais fatores influenciam este processo, o presente tem como objetivo identificar quais fatores influenciam na motivação dos funcionários das agências bancárias da Micro-Região de Jardim / MS do Banco do Pantanal, identificando estes fatores motivacionais na ótica dos gerentes gerais e dos demais funcionários, classificados aqui apenas como “funcionários” para fins de estudo, identificando também as convergências e divergências entre estas óticas. Metodologicamente, optou-se pela pesquisa com abordagem quantitativa, na busca de quantificar os fatores motivacionais dos pesquisados, caracterizada como tipo de pesquisa explicativa e método survey. Para fins de coletas de dados, o instrumento elaborado foi um questionário dividido em três partes, sendo a primeira parte composta por três questões fechadas sobre os dados pessoais dos funcionários e gerentes gerais. A segunda parte é composta por uma questão fechada que elenca vinte e quatro itens motivacionais, estes escolhidos com base nas pesquisas bibliográficas, a terceira parte é composta por duas questões abertas, no qual a primeira questão solicita a citação de três itens motivacionais que a pessoa em questão julgou ser essencial dentre todos os itens mencionados anteriormente. E na segunda questão solicita-se ‘em sua opinião, as características motivacionais são internas (o próprio indivíduo se motiva) ou externas (a organização deve motivar os funcionários)’. O público pesquisado é composto por 72 funcionários ao todo, sendo estes compostos por 6 gerentes gerais e 66 funcionários que ocupam os demais cargos das agências, a presente pesquisa obteve a participação de 61 funcionários ao todo, sendo 56 funcionários e 5 gerentes gerais. No que tange a descrição e análise dos dados, os mesmos foram trabalhados sobre os seguintes aspectos: ótica dos gerentes gerais – o qual identificou os itens respondidos apenas pelos gerentes; ótica dos funcionários – o qual identificou os itens respondidos pelos funcionários, exceto os gerentes; ótica geral – o qual identificou os itens respondidos por todos (funcionários e gerentes); e por fim, intersecções e distorções das respectivas óticas. Os itens motivacionais convergentes foram crescimento profissional e promoções; e clima da agência e/ou equipe. No primeiro quadrante a divergência entre gerentes gerais e funcionários foi acentuada, ao comparar com os itens que são de menor importância na motivação. Quanto aos três itens considerados motivacionais e com maior importância, ficaram dois itens convergentes (remuneração; e crescimento profissional e promoções) e um divergente (políticas de reconhecimento e de promoções – apenas nos gerentes gerais e clima da agência e/ou equipe – apenas nos funcionários). Por fim, no que diz respeito a convergência na pergunta: ‘em sua opinião, as características motivacionais são internas (o próprio indivíduo se motiva) ou externas (a organização deve motivar os funcionários)’, houve predomínio que a motivação é interna (gerentes gerais 71,4% e funcionários 61,9%). Enquanto que como resposta externa foi 28,6% para os gerentes gerais e 38,1% para os funcionários. Deste modo, a relevância deste estudo concentra em fornecer informações às tomadas de decisões por parte da gerência das agências, assim como oferecer uma visão mais ampla acerca dos fatores considerados motivacionais pelos funcionários e pelos gerentes gerais das agências do Banco do Pantanal da micro-região Jardim / MS, e ainda a convergência e divergência entre os fatores motivacionais.

**Palavras-chave:** Motivação; Reestruturação Bancária; Teorias Motivacionais.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	19
Figura 2 - Teoria dos Dois Fatores - Herzberg.....	21
Figura 3 - Itens motivacionais na ótica dos gerentes gerais.....	32
Figura 4 - Itens motivacionais na ótica dos funcionários.....	33
Figura 5 - Itens motivacionais consolidados.....	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Quantitativo dos Funcionários da Micro-Região de Jardim / MS.....	27
------------	---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1	REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA.....	13
2.2	MOTIVAÇÃO.....	15
<b>2.2.1</b>	<b>Motivação no trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>TEORIAS MOTIVACIONAIS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Teoria da hierarquia das necessidades - Maslow.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Teoria dos dois fatores - Herzberg.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Teoria das necessidades adquiridas - McClelland.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Teoria da equidade - Stacy Adams.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Teoria das expectativas - Vroom.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Teoria ERG - Aldefer.....</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	26
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	26
3.3	SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	27
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	28
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>30</b>
4.1	A ÓTICA DOS GERENTES GERAIS.....	30
4.2	A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS.....	32
4.3	A ÓTICA GERAL.....	33
4.4	INTERSECÇÃO E UNIÃO DAS ÓTICAS.....	35
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
	<b>ANEXO – Questionário aplicado na amostra da pesquisa.....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema financeiro mundial vem sofrendo um processo constante de mudanças e evoluções desde o final dos anos 80 e início dos anos 90, com a globalização mundial e intenso processo de informatização das instituições financeiras e uma maior bancarização das sociedades em geral, acirrando cada vez mais a concorrência mundial do setor bancário (BESSI; GRISSI, 2004).

Com o objetivo de reforçar a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional, minimizar as desigualdades competitivas entre os bancos internacionalmente ativos e proteger as economias dos países, os principais Bancos Centrais do mundo através do Comitê de Basileia, começaram a criar normas e acordos internacionais para regulamentar a atuação dos bancos, tendo como principais acordos os denominados de: Acordo da Basileia I de 1988 e o Acordo da Basileia II de 2004 (BANCO DO BRASIL, 2011).

Assim, na década de 90 teve início o processo de fusões das instituições financeiras e a consolidação dos bancos com atuação internacional, sólidos e altamente competitivos, disputando mercado em iguais ou em alguns casos em melhores condições com bancos nacionais dos países em desenvolvimento, através principalmente da compra de bancos em dificuldades financeiras. As estruturas sólidas do sistema financeiro mundial e das grandes instituições financeiras foram abaladas de forma drástica com a crise financeira mundial de 2008, o qual teve seu início nos Estados Unidos, se espalhando pelos países da Europa e vários outros países ao redor do mundo, com proporções internacionais.

A crise econômica de 2008, a maior desde a Grande Depressão da década iniciada em 1929 e do colapso da Bolsa de Nova York em 1929 [...] a crise de 2008 atingiu todos os mercados - do monetário ao de crédito, das bolsas de valores e de mercadorias às operações com opções de compra, contratos futuros e *swaps*, envolvendo até mesmo instituições não financeiras, como é o caso de companhias seguradoras e construtoras (FARIA, 2009, pp. 299-300).

No Brasil a crise financeira mundial de 2008 provocou menores impactos negativos no sistema financeiro e na economia do que nos Estados Unidos e Europa, devido à solidez de seus bancos e à melhor supervisão dos órgãos públicos encarregados desse setor (DULCI, 2009). Outro ponto a destacar foi a resposta dada pelo governo brasileiro em termos de política econômica, em suas dimensões fiscal e monetária, o qual é comumente apontada como responsável pelo abrandamento dos efeitos da crise (ARAÚJO; GENTIL, 2011). Passado o período de turbulências, os bancos nacionais e internacionais que atuam no país apresentam-se cada vez mais lucrativos e extremamente competitivos, disputando o mercado de forma acirrada.

Deste modo, a micro-região Jardim / MS, considerada neste estudo é composta pelas cidades de Bela Vista, Bonito, Guia Lopes da Laguna, Jardim, Nioaque e Porto Murtinho, com aproximadamente 107 mil habitantes, tendo sua economia local baseada na pecuária, ecoturismo e

turismo da pesca, com PIB (Produto Interno Bruto) aproximado para a micro-região de R\$ 945 milhões (IBGE, 2010).

A rede bancária desta região conta com a concorrência acirrada de cinco instituições financeiras e uma cooperativa de crédito, o qual tem seus orçamentos e forma de atuação direcionada para o atendimento aos nichos de mercado que sustentam a economia local, oferecendo-lhes produtos e serviços de acordo com suas particularidades. Inserido neste contexto, encontra-se o Banco do Pantanal com suas (6) seis agências bancárias e (72) setenta e dois funcionários diretos, objeto do presente estudo.

No intuito de atender a questões de ordem administrativa, de posicionamento de mercado, entre outras razões, o Banco do Pantanal estabelece um orçamento anual para a sua rede de agências, com fechamento e avaliação a cada final de semestre. Este orçamento ou metas representam para as agências o que a instituição espera delas e estas vão procurar com todas as suas forças atingi-las, através do estabelecimento de estratégias e atuação de funcionários motivados.

A motivação o qual se exige dos funcionários das agências no sentido do atingimento das metas, pode ser definida como “o ato ou efeito de motivar, como o sentido, a curiosidade, o interesse, o entusiasmo, o desafio, a mola propulsora de um processo que impele à busca, à prática, ao trabalho, à vida (GRISCI, 2006, p. 41)”. Enquanto que nas lentes da psicanálise nos ajudam a olhar a motivação como “um processo intrínseco ao ser humano, cuja mola propulsora poderia dizer respeito a uma necessidade não satisfeita” (BERGAMINI; CODA, 1997 *apud* UFRGS, 2010, p. 63).

A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 1).

Assim sendo, acredita-se na relevância de se estudar um tema que abranja a questão da aceitação e do cumprimento de metas por parte dos funcionários de uma agência bancária, quais os fatores que são considerados como motivacionais no trabalho pelo gerente geral e pelos demais funcionários dos setores da agência, tais como: gerências médias, assistentes de negócios, caixas e escriturários, sendo estes no presente estudo descritos apenas como “funcionários”. Para tanto a questão de pesquisa é: Quais fatores influenciam na motivação no trabalho na perspectivas dos gerentes gerais e dos funcionários das agências bancárias da micro-região Jardim / MS do Banco do Pantanal?

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo central identificar quais fatores que influenciam na

motivação dos gerentes gerais e dos funcionários das agências bancárias da Micro-Região de Jardim / MS do Banco do Pantanal.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores que influenciam na motivação no trabalho na perspectiva dos funcionários das agências bancárias da Micro-Região de Jardim / MS;
- Identificar os fatores que influenciam na motivação no trabalho na perspectiva dos gerentes gerais das agências bancárias da Micro-Região de Jardim / MS;
- Analisar as convergências e divergências apresentadas entre o entendimento dos funcionários e dos gerentes gerais, no que se refere aos fatores motivacionais.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O principal desafio das agências do Banco do Pantanal, inclusive das agências da micro-região de Jardim / MS é cumprir o orçado pelo banco, sendo que este orçamento apresenta-se cada vez mais ousado (motivado pela alta competitividade, bem como rendimento para os acionistas), com um crescimento médio de 20% em relação ao ano anterior.

Deste modo, o sucesso da equipe depende da participação de todos os envolvidos, desde o gerente até o escriturário sem distinção, cada um deve fazer a sua parte. Ao analisar o desempenho esperado e obtido deve-se levar em consideração que cada funcionário tem suas particularidades, expectativas, aspirações e que estes reagem de forma singular em relação aos desafios apresentados, as pressões sofridas e são motivados pelas mais diversas razões.

Este estudo torna-se relevante na medida em que busca fornecer informações salientes para as futuras tomadas de decisões por parte da gerência das agências, assim como poderá oferecer uma visão mais ampla acerca dos fatores considerados motivacionais pelos gerentes gerais e pelos funcionários das agências do Banco do Pantanal da micro-região Jardim / MS, e também a convergência e divergência entre os fatores motivacionais considerados pelos funcionários e pelos gerentes gerais. Torna-se assim viável por visar demonstrar uma realidade que ocorre nas agências bancárias por meio de um estudo realizado nas agências do Banco do Pantanal da micro-região Jardim / MS.

Nesse sentido, este estudo encontra-se dividido em quatro partes além desta introdução. A primeira apresenta o referencial teórico subdividido reestruturação bancária, fatores motivacionais e teorias motivacionais; a segunda etapa traz os procedimentos metodológicos deste estudo de cunho quantitativo; a terceira sessão apresenta a descrição e análise dos dados, e por fim, a quarta parte revela as conclusões finais do trabalho bem como sugestões para futuros estudos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

No intuito de embasar a análise e o atendimento dos objetivos (gerais e específicos) do presente estudo, esta etapa da revisão literária está dividida em três momentos, primeiramente busca descrever as mudanças e alterações ocorridas no setor bancário através da revisão literária referente à reestruturação bancária, passando pela descrição das origens dos estudos sobre motivação e finalizando com a apresentação das principais teorias motivacionais.

### 2.1 REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA

O setor bancário em geral, em especial o brasileiro, está em constante transformação nas últimas décadas, principalmente após a década de 1960, provocadas por alguns fatores tais como: às constantes inovações tecnológicas, alterações nos cenários econômicos do país, redução do quadro funcional e mudança de foco no atendimento dos bancos, dentre outros.

O setor bancário brasileiro até a década de 1960 era caracterizado por bancos em sua maioria de pequeno porte, com atuação segmentada e regionalizada, com mudanças lentas na suas formas de atuação e trabalho, exigindo pouco conhecimento dos funcionários, sendo este basicamente de contabilidade, atendimento de pequenas clientes e serviços de suporte (BESSI; GRISSI, 2004; SOUZA, 2010).

A década de 1960 apresenta-se como um marco para a reestruturação bancária, devido a introdução de tecnologia de base microeletrônica e de novos modelos de gestão, estes gerando grande impacto na produtividade, nas condições de trabalho e no perfil dos trabalhadores desse setor (BESSI; GRISSI, 2004).

O outro fator de transformação do setor bancário são as fusões e aquisições de instituições financeiras, que tiveram seu início nas décadas de 60 e 70, mas que intensificaram na década de 90, contanto com incentivos governamentais, dando origem aos grandes grupos financeiros que se fortaleceram devido principalmente a situação econômica do país e da menor concorrência do setor que prevalecia na época (SCHIMTZ; MAHL, 2000).

O processo de mudanças continua nas décadas seguintes, com alterações no mercado bancário como um todo, provocado principalmente pela nova visão dos bancos voltada para o cliente e pela disputa de mercado, exigindo a diversificação das atividades bancárias, dos serviços oferecidos, inserindo na atividade cotidiana dos funcionários o atendimento ao público e a vendas dos produtos e serviços, ainda que de forma discreta (BESSI; GRISSI, 2004).

Em trabalho desenvolvido a respeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário no Brasil, divulgado no sítio do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE ([www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)), o processo de reestruturação pode ser dividido em duas etapas: a reestruturação ou ‘ajustes para dentro’ (reorganização interna) e a reestruturação ou ‘ajustes para

fora' (DIEESE, 2001 *apud* BESSI; GRISSI, 2004, p. 15).

Diante disto, Bessi e Grissi (2004) descreve a reestruturação para dentro da seguinte forma:

O processo de reestruturação para dentro (reorganização interna) dos bancos brasileiros ocorre mais intensamente a partir da segunda metade da década de 80, e caracteriza-se pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização. Tais ajustes ainda acontecem no início da década de 90, quando ações empreendidas pelo governo federal visando ao ajuste da economia propiciam a queda da inflação que chegava a patamares próximos a 25% para cerca de 1% (BESSI; GRISSI, 2004, pp. 15-6).

Além disso, Maia (2003, p. 7) declara que “a implementação do Plano Real em 1994 provocou grandes transformações no sistema bancário brasileiro, ao colocar em xeque a estrutura patrimonial e o padrão de rentabilidade característicos dos anos de alta inflação”. A queda drástica da inflação provocada pelo Plano Real eliminou o principal mecanismo de financiamento dos bancos, pois a inflação era responsável por cerca de 40% do faturamento total das instituições financeiras até o início da década de 90, reduzindo este percentual para aproximadamente 20% no final de 1994, e para patamares desprezíveis no ano seguinte. Esta queda de receita fez com que os bancos promovessem ajustes radicais nas suas estruturas a partir de 1995, levando a fechamento de agências e filiais, e a demissão de funcionários (MAIA, 2003).

Após este cenário de readequação da estrutura das instituições financeiras, deu-se início a segunda etapa da reestruturação do trabalho bancário ou “ajuste para fora” conforme define Bessi e Grissi (2004) com base no estudo do DIEESE realizado em 2001. Bessi e Grissi (2004) destacam também outros ajustes além dos processados nas estruturas das instituições, sendo estes voltados para o cliente e forma de atendê-los, conforme descrito a seguir:

Tais ajustes direcionam-se ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao tratamento diferenciado da clientela, conforme o perfil de renda e potencial de consumo dos serviços e produtos financeiros. Essa etapa acontece principalmente por meio de processos que envolvem transferência do controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central e incorporação por outra instituição financeira (BESSI; GRISSI, 2004, p. 18).

Ganha força neste momento o processo de informatização dos bancos, a reestruturação dos custos, diminuição dos quadros de funcionários através dos PDVs (Planos de Demissão Voluntária) e novas exigências aos funcionários que continuaram trabalhando no setor bancário. Este movimento é ressaltado pelo Dieese (1998) *apud* Schimtz e Mahl (2000), os quais afirmam:

Os bancos privados vêm promovendo demissões há mais tempo e os bancos públicos federais e estaduais também implementaram (ou buscam implementar) essa mesma estratégia mais recentemente. Nos bancos públicos, a adoção de Programas de Demissões Voluntárias tem ocorrido com frequência, sobretudo a partir de 1994, com as privatizações (DIEESE, 1998 *apud* SCHIMTZ; MAHL, 2000, p. 14).

Passada a onda de demissões e de readequação do quadro de funcionários, os bancos passaram a exigir novas habilidades e postura profissional dos funcionários remanescentes e contratados após este período. Assim, “àqueles que permaneceram trabalhando, outros modos de existência individuais e coletivos foram solicitados. Tais modos resultaram dos perfis que dizem da

flexibilidade, adaptabilidade, cultura de desconstrução e reconstrução, e do processamento instantâneo de novos valores” (GRISCI et al., 2006, p. 30). Já para Fasolo (2009) apud Souza (2010, p. 21) “surge uma mudança quanto à relação dos bancos com seus colaboradores, apaga-se a idéia de estabilidade por mérito e assume uma postura de trabalho visando metas e resultados financeiros”.

Este novo modelo de relação dos bancos para com os funcionários que deparamos nos dias atuais, voltado para o atendimento de metas e resultados financeiros, exige funcionários cada vez mais motivados para o trabalho. Tamoyo e Paschoal (2003) descrevem esta motivação como sendo a “orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado”. Deste modo, será explanado um pouco mais sobre motivação, no intuito de atender os objetivos propostos, conforme tópico a seguir.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é um assunto amplamente estudado e debatido há vários anos, despertando interesse de empresários, administradores, psicólogos, sociólogos, educadores, entre outros, principalmente a partir do século XX. Pode-se destacar como um dos precursores da teoria sobre motivação e um dos estudiosos mais difundidos sobre o tema, o pesquisador Abraham H. Maslow com sua teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida no início dos anos 50, no mesmo período destacam-se outras teorias, como a dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e a das Necessidades Adquiridas de David I. McClelland. Na década seguinte surgem outras teorias sobre motivação muito estudadas e importantes, entre elas citam-se a teoria da Equidade de J. Stacey Adams de 1963, a teoria das Expectativas de Victor Vroom de 1964 e a teoria ERC de Clayton Alderfer criada em 1969 (JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999; MONTANA; CHARNOV, 2003).

De acordo com Bzuneck (2009, p. 9) “o termo motivação tem origem no latim “*motivum*” como sendo o motivo, motivação, é aquilo que move uma pessoa ou põe em ação ou a faz mudar o curso”. Existem atualmente diversas outras definições para o termo motivação conforme ressalta Guimarães (2009, p. 3), mas todas possuindo “um relativo consenso de que seu estudo envolve o porquê uma pessoa pensa e se comporta do seu modo”.

Montana e Charnov (2003, p. 135) ressaltaram que a motivação pode ser descrita como “o processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada”. Já para Tarragô (1999), o termo motivação tem sua origem e embasamento na psicologia, dizendo respeito à compreensão dos motivos e fatores que conduzem a determinado comportamento.

Partindo deste princípio Bergamini (2002) e Coda (1997) apresentam duas teorias a respeito da motivação fundamentadas na psicologia, sendo estas teorias a da psicanálise e a do

behaviorismo, onde sob as lentes da psicanálise a motivação é um processo intrínseco ao ser humano, cuja mola propulsora poderia dizer respeito a uma necessidade não satisfeita, já a teoria behaviorista analisa a motivação como uma possibilidade que se instala de fora para dentro nas pessoas, a partir de certos reforços ou punições.

Alguns autores como Skinner (1972) e Bergamine e Coda (1990) possuem posições contrárias a respeito dos fatores externos ao indivíduo serem motivadores ou não. Segundo Skinner (1972) apud Junior (2001, p. 31) “a personalidade do homem pode ser modelada de acordo com uma programação previamente estabelecida, prevendo-se um controle rigoroso das variáveis exteriores”.

Na opinião de Bergamine e Coda (1990) este tipo de teoria ilustra o comportamento reativo que leva ao movimento e não se pode chamar de motivação, pois uma pessoa não motiva outra, mas faz com que esta se movimente; assim, ela afirma (idem) que o movimento é uma reação que surge e que perdura enquanto um reforço positivo está presente, e que semelhantemente desaparece quando tal tipo de recompensa não é oferecido, ou em lugar se oferece aos sujeitos reforçadores negativos, isto é, punições. Continuando, cada pessoa caracteriza-se por um perfil motivacional próprio, sendo a motivação algo interno a cada ser humano, não sendo possível se estar plenamente satisfeito, pois sempre surgirá uma necessidade que organizará e dirigirá novas condutas motivacionais (JUNIOR, 2001, p. 31).

Bergamine (2002) reforça a sua tese de que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos, e que a eficácia do líder depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si. Ainda segundo Bergamine (2002), esta destaca o trabalho de pesquisa do professor de Harvard, Frederick Herzberg, conhecida como a teoria dos Dois Fatores, onde este ao final do seu trabalho constatou que havia dois objetivos motivacionais (fatores), considerados qualitativamente diferentes, divididos em fatores higiênicos (extrínsecos) e fatores motivadores (intrínsecos), o qual o primeiro diz respeito a busca de manter a insatisfação do indivíduo ao menor nível possível, e o segundo busca a maximização da satisfação motivacional do indivíduo.

Além do contexto intrínseco e extrínseco debatido por vários autores, devem-se levar em consideração no estudo da motivação os aspectos individuais e culturais, conforme Davis e Newstrom (1992) apud Júnior (2001, p. 48) “cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”.

### **2.2.1 Motivação no trabalho**

Diante do cenário de disputa de mercado cada vez mais competitivo, os empresários e administradores buscam cada vez mais funcionários motivados ou desenvolver meios para motivá-los, através da identificação de possíveis fatores motivacionais.

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como corrolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho (TAMAYO; PASCHOAL,

2003, p. 1).

Neste contexto de complexidade no relacionamento entre as organizações e os funcionários, com intuito do melhorar desempenho das suas atividades e conseqüentemente o atingimento dos objetivos dos funcionários e da empresa, Junior (2001, p. 47) define que “saber o que motiva e o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por conseqüência, o desempenho organizacional”.

O interesse pelo tema “motivação no trabalho” não é privilégio dos empresários, administradores nacionais, devido à relevância para o resultado das empresas ao redor do mundo.

O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 1).

Borges et al. (2004) analisam o relacionamento entre os funcionários e as organizações, sob a ótica do funcionário, com base em três construtos psicossociais: significado, satisfação e motivação no trabalho. Deste modo, com base nos estudos identificaram o significado do trabalho através dos conceitos da centralidade do trabalho, os atributos valorativos e descritivos e a hierarquia dos mesmos (BORGES, 1997; 1998; BORGES; TAMAYO, 2001; apud BORGES et al., 2004). Sendo que “a centralidade do trabalho refere-se à importância que o indivíduo atribui ao trabalho, comparando-o às outras esferas de vida: família, lazer, religião e comunidade” (ENGLAND; MISUMI, 1986; MOW, 1987 apud BORGES et al., 2004, p. 6). Já os atributos valorativos referem-se “às características atribuídas ao trabalho, as quais oferecem uma definição de como esse deve ser, são, portanto, os valores do trabalho. Os atributos descritivos designam o que o trabalho é concretamente” (BORGES, 1998; BORGES; TAMAYO, 2001 apud BORGES et al., 2004, p. 6). “As hierarquias de atributos referem-se aos arranjos individuais que consistem na organização dos diversos atributos valorativos e descritivos segundo a ordem de importância dos mesmos” (BORGES et al., 2004, p. 6).

Para Muchinsky (1994) apud Borges et al. (2004, p. 6), a satisfação e motivação no trabalho são “uma resposta afetiva e emocional que o indivíduo estabelece com o seu trabalho e pressupõe a avaliação cognitiva e subjetiva que realiza sobre o mesmo”. Já para Bergamine e Coda (1990) apud Junior (2001, p. 47) trata-se de “um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores”.

Os funcionários e as organizações possuem demandas diferentes no relacionamento, conforme descreve Tamayo e Paschoal (2003):

As demandas da organização referem-se também ao cumprimento de normas de comportamento que regulam o convívio dos seus membros, à própria execução do trabalho e à tramitação interna dos processos ou projetos organizacionais. Além disso, existem

expectativas ou demandas implícitas da empresa quanto a comportamentos espontâneos do empregado. Trata-se de comportamentos altruísticos dos empregados, que são de vital importância para o bom funcionamento da organização (Katz e Kahn, 1974). As demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 1).

Apresentado a reestruturação do setor bancário ocorrido a partir da década de 1960 até dias atuais, as novas exigências aos funcionários do setor e às empresas no sentido de sobrevivência e crescimento em um mercado cada vez mais competitivo. Apresentado também o surgimento, alguns conceitos e importância da motivação principalmente no mercado de trabalho, a seguir destacam-se algumas importantes teorias motivacionais que serviram de base para a análise dos fatores motivacionais dos funcionários do Banco do Pantanal – Rede Jardim / MS.

### 2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Devido à importância que o tema “motivação” adquiriu no dia-a-dia das pessoas e organizações, vários estudiosos desenvolvem teorias com intuito de analisar e explicar os fatores motivacionais apresentados pelos indivíduos. Junior, Hunt e Osborn (1999) e Tamayo e Paschoal (2003) descrevem as teorias motivacionais divididas em duas categorias, sendo estas teorias de conteúdo e de processo.

Para Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 183), as teorias de conteúdo “focalizam principalmente nas necessidades fisiológicas e psicológicas do indivíduo, sugerindo que a chave para a motivação no trabalho é um ambiente que reaja de forma positiva às necessidades dos trabalhadores”. Já para Tamayo e Paschoal (2003), as teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a atividade humana e, em consequência, a atividade laboral. As necessidades constituem o construto mais utilizado nestas teorias de Maslow (1954) e McClelland (1985).

Ainda para Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 190), as teorias de processo “focalizam o pensamento interior ou processo cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho, explicando as necessidades dos indivíduos com relação as suas crenças sobre a relação esforço-desempenho-resultado”. Já para Tamayo e Paschoal (2003), as teorias centradas no processo tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direção e a persistência do comportamento. Os construtos mais utilizados são os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições, compostas por Vroom (1964), Adams (1965), Locke e Latham (1990).

Junior, Hunt e Osborn (1999) e Tamayo e Paschoal (2003), descreveram como as principais teorias de conteúdo sendo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG de Alderfer, a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Já as teorias de processo como sendo a Teoria da Equidade de Adams, e a Teoria

Expectativa de Vroom. Teorias estas que serão apresentadas nos itens a seguir, em ordem cronológica de suas publicações para uma melhor identificação da evolução dos estudos sobre o tema motivação.

### 2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades - Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é uma das teorias de motivação mais lembradas e difundidas. Segundo Casado (2002), Maslow concebe a motivação como sendo algo constante, infinito e complexo, encontrado em todos os seres humanos.

O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda sua vida, desejar sempre algo (MASLOW, 1954 apud CASADO, 2002, p. 251).

Segundo Montana e Charnov (2003), Maslow concluiu que as fontes primordiais de motivação do ser humano são suas necessidades insatisfeitas, onde este vai lutar com todas as suas forças para satisfazer. Ainda de acordo com os estudos de Montana e Charnov (2003) e Junior, Hunt e Osborn (1999), relatam que Maslow em sua teoria descreve a motivação dos indivíduos de forma hierárquica, distribuído em cinco níveis distintos de necessidades individuais, apresentadas em forma de pirâmide, classificadas em grau de importância, onde as necessidades inferiores devem ser satisfeitas antes que as próximas mais importantes possam ser usadas como motivadoras, sendo estas: fisiológicas ou sobrevivência, proteção ou segurança, sociais ou ato de pertencer, auto-estima e auto-realização.



**Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow**  
**Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2003, p. 229)**

Montana e Charnov (2003) descrevem os níveis da pirâmide das necessidades Maslow e os seus significados, conforme segue e baseado na Figura 1:

O nível mais baixo, que consiste nas necessidades fisiológicas, reflete a preocupação do indivíduo com a sobrevivência. Em seguida passamos para o degrau da segurança e em evitar ferimentos. O terceiro degrau representa as necessidades de pertencer, o desejo normal do ser humano de ser aceito e considerado pelos outros. O quarto é o nível das necessidades de estima, que motiva a pessoa a contribuir ao máximo com os esforços do grupo em troca das muitas formas de recompensa que o reconhecimento pode assumir. O degrau mais alto na escala é o das necessidades de auto-realização, que são satisfeitas quando o indivíduo consegue experimentar uma sensação de crescimento e realização

peçoal, de satisfação e conquista por meio da ação (MONTANA; CHARNOV, 2003, p. 229).

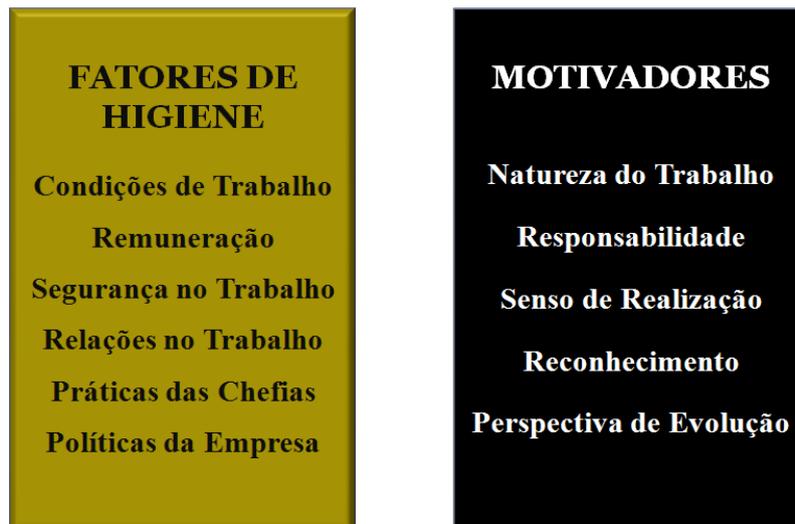
Para Casado (2002) os estudos realizados com base nas teorias de hierarquia das necessidades de Maslow, mostram que o nível de necessidade está diretamente ligado com o cargo que o indivíduo ocupa na empresa, onde os trabalhadores de cargos inferiores apresentam maior preocupação com as necessidades fisiológicas e de segurança, enquanto os funcionários de cargos superiores demonstram mais importância para com as necessidades de auto-estima e auto-realização.

Conforme Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 232) “a hierarquia das necessidades pode ser flexível variando de pessoa para pessoa e circunstâncias, variando também de acordo com o estágio da carreira, tamanho da organização e até mesmo da localização geográfica”.

### **2.3.2 Teoria dos dois fatores – Herzberg**

Casado (2002) relata que a teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene é fruto da pesquisa do professor de Harvard, Frederick Herzberg, iniciada na década de 1950 com base nas teorias de motivação existente na época. Conforme Montana e Charnov (2003), esta teoria diverge na essência da teoria de Maslow, pois concentra os estudos nas fontes de motivação pertinentes ao trabalho e à realização no trabalho, enquanto a teoria de Maslow preocupava com as fontes de motivação no sentido da vida em geral. Entretanto, ainda segundo Montana e Charnov (2003) a conclusão das pesquisas apontaram as mesmas necessidades motivacionais estabelecidas por Maslow, mas com percepções diferentes sobre os aspectos motivacionais, onde as necessidades básicas correspondentes as de sobrevivência e de segurança funcionavam como frustradoras no ambiente de trabalho, e as necessidades de nível superior, ou seja, de estima e auto-realização funcionavam como fatores motivadores.

Segundo Junior, Hunt e Osborn (1999), Montana e Charnov (2003), Souza, Lima e Marques (2008) e Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), esta teoria divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores, onde os fatores higiênicos são extrínsecos ao funcionário, referem-se a benefícios e condições de trabalhos oferecidos pela empresa, tais como, ambiente de trabalho, clima organizacional, segurança no emprego, salários entre outros, caracterizados pelo seu poder de gerar insatisfação aos funcionários, caso não atendam às expectativas. Ainda, segundo estes autores, os fatores motivadores dizem respeito aos fatores intrínsecos do funcionário e estão relacionados a percepção do funcionário referente ao cargo que ele ocupa e valores que este proporciona, tais como reconhecimento, oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização, proporcionando a alteração do estado de não-satisfação para o estado de satisfação.



**Figura 2: Teoria dos Dois Fatores - Herzberg**  
**Fonte: Adaptado de Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 89).**

Segundo Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), Herzberg defendia que a motivação é intrínseca do funcionário, questionando a eficiência do uso das recompensas e castigos extrínsecos, e afirmando que a principal fonte de motivação é pelo próprio trabalho, proporcionado pelo enriquecimento do cargo.

Para Ferreira, Fuerth e Esteves (2006, p. 8), as maiores contribuições da Teoria dos dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram “a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho”.

Para Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 92), “uma importante e controversa lógica dessa teoria é tratar a insatisfação e a satisfação como dimensões isoladas e independentes, onde qualquer melhora numa dimensão afeta apenas ela, não a outra”.

### **2.3.3 Teoria das necessidades adquiridas - McClelland**

David McClelland foi outro estudioso que teve como ponto de partida para seus estudos relacionados à motivação as necessidades humanas. No final da década de 1940, o estudioso através do teste da percepção temática (TPT) usada por ele e outros colegas, para medir as necessidades humanas, desenvolveu a Teoria das Necessidades Adquiridas, conforme Junior, Hunt e Osborn (1999). Segundo Junior, Hunt e Osborn (1999), Souza, Lima e Marques (2008), Ferreira, Fuerth e Esteves (2006) e Montana e Charnov (2003), a teoria das necessidades socialmente adquiridas descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: a necessidade de

realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou afiliação. Segundo Montana e Charnov (2003) algumas destas necessidades podem ser aprendidas e socialmente adquiridas por meio de interação com o meio ambiente. Para Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 88), essas três necessidades “são adquiridas no decorrer do tempo e como resultado das experiências de vida de cada um”.

Segundo Junior, Hunt e Osborn (1999) e Souza, Lima e Marques (2008) as necessidades de realização estão ligadas ao sentimento individual de dever cumprido, a busca incessante de atingir metas desafiadoras, sentir-se capaz de resolver problemas complexos, desenvolvendo e ou aprimorando técnicas e habilidades para tornar-se cada vez mais eficiente. A necessidade de associação diz respeito ao desejo inconsciente de ser aceito e de fazer parte de um grupo amigável, respeitador e acolhedor, interagindo com os demais integrantes do grupo. Ainda, segundo estes autores, a necessidade de poder está ligada a capacidade de influenciar, controlar e ser responsável por uma pessoa ou grupo organizacional.

Com base no estudo de McClelland, Junior, Hunt e Osborn (1999), traçam um perfil de funcionário levando em consideração o nível apresentado das necessidades, sugerindo que funcionários desempenhando seus trabalhos de acordo com as suas necessidades de realização, associação e de poder seriam mais produtivos e motivados.

Estes (JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999) afirmam que o fato de McClelland acreditar que essas necessidades pudessem ser aprendidas, as tornava passíveis de ser desenvolvidas e ensinadas. Esta é uma possibilidade importantíssima para as organizações e indivíduos, conforme afirmação de Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 88), “se os perfis de necessidade associados ao sucesso em vários setores de trabalho forem identificáveis, teoricamente seria possível ajudar as pessoas a desenvolver esses perfis como recurso desenvolvimento de carreira”.

Montana e Charnov (2003, p. 237) um grande detalhe da teoria das necessidades adquiridas de McClelland é que este acreditava que “a realização e o poder são fatores positivos que levam ao aumento do alto desempenho, enquanto a motivação pela afiliação é um fator negativo que prejudica a objetividade”.

#### **2.3.4 Teoria da equidade – Stacy Adams**

Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 91) definem a teoria da equidade desenvolvida por Adams em 1963 como “uma comparação do equilíbrio entre o que alguém faz (e o que recebe), com o que os outros fazem (e recebem)”, e também que essas comparações são inevitáveis. Adams afirma que “quando as pessoas avaliam o resultado do seu trabalho, qualquer diferença percebida em relação aos outros é um estado de consciência motivador” Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 91).

Segundo Montana e Charnov (2003) a teoria da equidade é movida pela luta pela igualdade,

corroborando com esta afirmação, Maximiano (2000) afirma que o ponto central da teoria da equidade é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. A equidade implica que o indivíduo compara o seu desempenho e recompensas recebidas com o desempenho e recompensas que outros recebem por realizarem trabalho similar (MONTANA; CHARNOV, 2003). Seguindo este conceito estes afirmam ainda que, quando um funcionário recebe uma remuneração tem as suas percepções afetadas por dois fatores:

Comparação da remuneração recebida em função de fatores como o quanto se empenha no trabalho, na formação, na experiência, no talento, no tempo de serviço e na resistência a condições de trabalho adversas; comparação da equidade percebida em termos de salário e recompensas recebidas com os recebidos por outras pessoas (MONTANA; CHARNOV, 2003, p. 240).

Robbins (2002) apud Ferreira, Fuerth e Esteves (2006, p. 8) afirma que de acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

- i. Modificar suas entradas (fazer menos esforço);
- ii. Modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade);
- iii. Distorcer sua auto-imagem (por exemplo: eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros);
- iv. Distorcer a imagem dos outros (por exemplo: o trabalho de Mike não é tão interessante quanto pensei que fosse);
- v. Buscar outro ponto de referência (por exemplo: posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade); e
- vi. Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o cargo).

Para Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 92) esta teoria é importante porque as dinâmicas de equidade são comuns em todos os locais de trabalho e recomendam alguns passos para administrar a dinâmica da equidade:

- Reconhecer que as comparações de equidade são inevitáveis;
- Antecipar inequidades negativas quando oferecer recompensas;
- Comunicar avaliações claras de desempenho quando oferecer recompensas;
- Comunicar as razões para as recompensas;
- Comunicar qualquer ponto adequado de comparação.

Já para Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), a teoria da equidade possui papel de grande relevância para motivar a equipe ou até mais importantes não desmotivar a equipe, conforme afirmação abaixo:

Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho (FERREIRA; FUERTH; ESTEVES, 2006, p. 5).

### **2.3.5 Teoria das expectativas – Vroom**

A teoria motivacional das expectativas de Vroom (1964) foi desenvolvida através de um “modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação que o processo motivacional não

depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito” (QUEIROZ, 1996 apud FERREIRA; FUERTH; ESTEVES, 2006, p. 3).

Para Vroom (1964) apud Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), a motivação é resultante das relações entre as expectativas desenvolvidas e os resultados obtidos, sendo esta relação fruto das escolhas de comportamento feitas pelo indivíduo dentre as várias possibilidades existentes, avaliando as consequências de cada alternativa em relação a ação e satisfação.

Para Souza, Lima e Marques (2008) essa teoria afirma que a motivação é obtida através dos fatores de valência, expectativa e instrumentalidade, definidos como sendo: valência - é a expressão do montante do desejo de uma pessoa por um objetivo; expectativa - força na crença de que o esforço relacionado ao trabalho resultará na conclusão da tarefa; instrumentalidade - crença de que uma recompensa será recebida tão logo se a tarefa for cumprida.

Junior, Hunt e Osborn (1999), afirmam que os fatores valência, expectativa e instrumentalidade só produzem efeitos motivacionais completos se todos forem considerados altos e positivos, caso um dos fatores apresentarem valor baixo ou negativo este pode anular o efeito motivador dos demais.

Segundo Maximiano (2000, p. 300), a teoria das expectativas “procura explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm, a respeito de seu trabalho, combinam-se com a força de seus desejos, para produzir algum tipo de motivação”. A teoria das expectativas em sua essência visa explicar a cadeia de causas e efeitos que vai desde o esforço inicial até a recompensa final, dividido em três pontos:

1. O desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz;
2. O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa;
3. Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande (MAXIMIANO, 2000, p. 300).

Levando em consideração estes três pontos, Maximiano (2000) afirma que para analisar a motivação dos funcionários sob os aspectos do valor da recompensa, desempenho e recompensa e esforço e desempenho, deve-se responder a três perguntas:

1. Qual é o valor ou importância da recompensa para a pessoa?
2. O desempenho previsto permite alcançar a recompensa?
3. O esforço vai produzir o desempenho necessário para que a recompensa seja alcançada? (MAXIMIANO, 2000, pp. 301-2).

Junior, Hunt e Osborn (1999) ressaltam que a maior parte dos especialistas parece concordar que esta teoria é uma fonte útil de análise da motivação no trabalho, entretanto Souza, Lima e Marques (2008) afirmam que a maior crítica a esta teoria é a complexidade encontrada na comparação entre o desempenho e os resultados.

### **2.3.6 Teoria ERG – Aldefer**

A teoria ERG, abreviação em inglês para Existence, Relatedness e Grow, traduzido para o

português como ERC: Existência, Relacionamento e Crescimento, conforme Souza, Lima e Marques (2008), criada por Aldefer em 1969, surgem como uma revisão da teoria motivacional de hierarquia das necessidades de Maslow de 1954. Segundo Casado (2002) esta teoria surge do interesse do autor pela teoria das necessidades de Maslow, conforme descrito abaixo:

Aldefer (1969) interessou-se particularmente pelo estudo dos fatores apontados por Maslow e, em 1969, suas pesquisas o levaram a um modelo revisto da hierarquia proposto por aquele teórico. Ele propõe um modelo de entendimento dos processos motivacionais que também parte de uma hierarquia, contudo apresenta algumas diferenças em relação ao de Maslow (CASADO, 2002, p. 253).

Segundo Casado (2002), Junior, Hunt e Osborn (1999), Souza, Lima e Marques (2008) e Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), a diferença básica que a teoria ERG de Aldefer teve em relação à Teoria de Maslow é que ele dividiu as necessidades em três categorias: existência, relacionamento e crescimento. Para Junior, Hunt e Osborn (1999, pp. 87-8) “as necessidades existenciais referem-se ao desejo de bem-estar fisiológico e material, as necessidades de relacionamento ao desejo de obter relacionamentos internos satisfatórios e as necessidades de crescimento ao desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal”.

Ferreira, Fuerth e Esteves (2006) descrevem em seus artigos as definições das necessidades de existência, relacionamento e crescimento, com base em Alderfer e Schneider (1973, pg. 490), sendo estas necessidades assim conceituadas:

- As Necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas primeiramente pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir estes recursos.

- As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos. A necessidade básica relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade. Para todas as partes envolvidas em um relacionamento, sua satisfação (e frustração) tende a ser correlacionadas.

- As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas que necessitam de utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano (ALDERFER; SCHNEIDER, 1973, p. 490).

Junior, Hunt e Osborn (1999) e Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), apontam outras diferenças entre as teorias de Maslow e Aldefer, onde a segunda teoria apresenta uma estrutura mais flexível, incluindo o componente frustração-regressão, sugerindo que quando uma necessidade de nível mais alto for reprimida ou não poder mais ser satisfeita, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará ou será reativada. Junior, Hunt e Osborn (1999) e Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), também apontam outro diferencial da teoria ERC no que diz respeito à possibilidade de mais de

uma necessidade estar ativa ao mesmo tempo, ao contrário da teoria de hierarquia das necessidades de Maslow.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, divididos da seguinte forma: (i) método escolhido e justificativa; (ii) técnicas de coleta de dados; (iii) seleção da amostra; (iv) análise dos dados, conforme detalhados na sequência.

#### 3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

No intuito de atingir os objetivos do presente estudo, optou-se pela pesquisa com abordagem quantitativa, buscando quantificar os fatores motivacionais dos funcionários e dos gerentes pesquisados, levando em consideração que esta abordagem de pesquisa tem por finalidade traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, fazendo uso de recursos e de técnicas estatísticas (SILVA, 2001; WILLIAM, 2007).

No que tange ao tipo de pesquisa, a mesma caracteriza-se como sendo explicativa, pois visa ir além da descrição de fenômenos ou do estabelecimento de relações entre variáveis, buscando identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (SILVA, 2001; WILLIAM, 2007).

No contexto quantitativo, este estudo elegeu o método de pesquisa de survey, que tem por objetivo a descrição de fenômenos através da coleta estruturada de dados, com a utilização de questionários ou entrevistas (BRYMAN, 1989 apud JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2009). Segundo Forza (2002) apud Jabbour, Santos e Nagano (2009, p. 346), o termo survey “popularizado no início do século XX com as primeiras pesquisas de opinião pública e de marketing, remete à coleta de informações de indivíduos sobre questões que versam acerca de assuntos ligados a eles ou acerca das organizações em que atuam”.

#### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para fins de coletas de dados, o instrumento elaborado foi um questionário dividido em três partes, sendo a primeira parte composta por três questões fechadas sobre os dados pessoais dos funcionários e gerentes gerais. A segunda parte é composta por uma questão fechada que elenca vinte e quatro itens motivacionais, estes escolhidos com base nas pesquisas bibliográficas, onde deveriam ser atribuídos graus de importâncias para cada habilidade discriminada, variando de 0 (sem importância) até 5 (muito importante). Vale ressaltar, que “são necessários entre 20 e 25 questões apropriadamente redigidas sobre um objeto de atitude para uma escala Likert confiável” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 202). A terceira parte é composta por duas questões abertas, no qual a primeira questão solicita a citação de três itens motivacionais que a pessoa em questão julgou ser essencial dentre todos os itens mencionados anteriormente. E na segunda questão solicita-se ‘em sua opinião, as características motivacionais são internas (o próprio indivíduo se motiva) ou

externas (a organização deve motivar os funcionários)’. Ainda, para as questões observou a preocupação de Mattar (2001), as questões devem oportunizar clareza nas respostas do entrevistado, ao invés de respostas ambíguas e neutras.

A construção do questionário utilizado nesta pesquisa embasou-se em todas as teorias motivacionais descritas no capítulo de revisão da literatura do presente estudo, e não em apenas uma teoria motivacionais em específico, por considerar que as teorias mencionadas possuem uma correlação entre si e se complementam, proporcionando assim uma análise mais completa dos fatores motivacionais que afetam os indivíduos pesquisados.

O instrumento de pesquisa (questionário) foi entregue pessoalmente e/ou enviado por email pelo pesquisador a todos os funcionários e gerentes gerais integrantes das agências da micro-região de Jardim / MS, os quais responderam e em seguida devolveram os questionários ao pesquisador, não necessitando de qualquer identificação. Vale ressaltar que uma vez respondido o questionário pelo pesquisado, não será aceito que este participe novamente da pesquisa.

### 3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

O presente estudo será realizado nas agências do Banco do Pantanal que compõe a micro-região de Jardim / MS, selecionado através da amostra não probabilística por conveniência devido à maior acessibilidade, ou seja, escolhida em virtude do acesso irrestrito ao objeto de estudo e por possuir características centrais com o objeto do estudo (VERGARA, 2000).

Segundo Santos (2011) a população é entendida como o número de elementos existentes no universo da pesquisa. Diante disto, a população da referida pesquisa é composta por 72 funcionários que integram as agências do Banco do Pantanal situadas na micro-região de Jardim / MS, conforme Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1: Quantitativo dos Funcionários da Micro-Região de Jardim / MS**

<b>Agências</b>	<b>Gerente Geral</b>	<b>Gerência Média</b>	<b>Assistente de Negócios</b>	<b>Caixas</b>	<b>Escriturários</b>	<b>Total</b>
BELA VISTA	1	3	1	3	4	12
BONITO	1	4	2	3	4	14
GUIA LOPES DA LAGUNA	1	2	2	2	2	9
JARDIM	1	5	2	4	4	16
NIOAQUE	1	3	1	2	4	11
PORTO MURTINHO	1	3	1	2	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>72</b>

**Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta no Banco do Brasil.**

Baseado nesta população e visando a definição da amostra foram estabelecidos os seguintes critérios:

1. Erro amostral de 5%;

- ii. Nível de confiança de 95%;
- ii. População de 66 funcionários para a identificação dos fatores motivacionais sobre a ótica dos funcionários (composta pelos cargos: gerência média, assistente de negócios, caixas e escriturários); e de 6 para a identificação dos fatores motivacionais sobre a ótica dos gerentes gerais (optou-se somente pelos gerentes gerais tendo em vista que partiu-se do princípio que apenas o primeiro gestor da agência possui poder de decisão formal e responsabilidade pelo desempenho da equipe, em relação aos valores orçados).

As amostras foram coletadas sob três óticas, sendo estas, a ótica geral que engloba todos os questionários respondidos, a ótica dos gerentes gerais separando apenas os questionários respondidos por estes, e também sob a ótica dos funcionários. Portanto a referida amostra para o trabalho foi composta por: (i) 72 questionários respondidos para a tabulação na ótica geral (funcionários + gerentes); (ii) 66 questionários respondidos para a tabulação na ótica dos funcionários e (ii) 6 questionários respondidos para a tabulação na ótica dos gerentes.

Assim, em virtude do pesquisador depender que os questionários retornem respondidos, e ainda, que nenhum funcionário e gerente foram obrigados a responderem aos questionários, sendo a adesão de forma espontânea e consentida, obteve-se a participação de aproximadamente 85% de todos os funcionários (gerentes gerais + demais funcionários) com 61 questionários respondidos de total de 72 funcionários.

Vale ressaltar ainda, que para a confiabilidade da amostra geral, foi alcançada a quantidade desejada, porém tanto na análise dos funcionários quanto da dos gerentes faltou a participação de alguns dos pesquisados selecionados.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados o questionário foi dividido em duas formas: (i) questões fechadas e, (ii) questões abertas.

As questões fechadas foram baseadas na escala de Likert, que tem por objetivo “avaliar a intensidade de concordância ou discordância de indivíduos quanto a uma determinada afirmação” (HAIR JR. et al., 2005, p. 448 apud JABBOUR, SANTOS; NAGANO, 2009), identificando graus de importâncias dentre os vinte e quatro itens motivacionais selecionados neste trabalho. Na escala de Likert para cada item de resposta variam seus graus de intensidade com categorias ordenadas, com mesmo número de categorias em todos os itens, variando de 1 a 5, sendo um ponto de variação neutra, espaçadas igualmente. A escala ajuda a comparar o escore de uma pessoa com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido e ainda, essa escala é útil para um gerente quando a organização planeja conduzir um experimento ou efetuar um programa de mudanças ou melhorias (COOPER; SCHINDLER, 2003).

As questões abertas visam fazer com que o respondente expresse suas idéias sobre a pergunta em questão. Na primeira questão aberta foi solicitado que o mesmo julgasse três itens motivacionais mais importantes, já citados no questionário, que por sua opinião fossem os mais importantes. Já a segunda questão pediu-se ‘em sua opinião, as características motivacionais são internas (o próprio indivíduo se motiva) ou externas (a organização deve motivar os funcionários)’.

Assim, os dados coletados por meio da referida pesquisa, serão primeiramente conferidos, se todos os itens estão necessariamente preenchidos, caso não esteja serão descartadas as respostas da referida questão. Em seguida serão tabulados, visando obter os respectivos resultados, apresentando de forma gráfica e de forma comparativa com o referencial teórico, permitindo assim a melhor compreensão por parte do leitor.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No que tange a descrição e análise dos dados, os mesmos foram trabalhados sobre os seguintes aspectos: (i) ótica dos gerentes gerais – o qual identifica os itens respondidos apenas pelos gerentes; (ii) ótica dos funcionários – o qual identifica os itens respondidos pelos funcionários, exceto os gerentes; (iii) ótica geral – o qual identifica os itens respondidos por todos (funcionários e gerentes); e por fim, (iv) intersecções e distorções das respectivas óticas.

Como retorno da pesquisa, obteve-se a seguinte quantidade de questionários respondidos pelos funcionários e gerentes gerais, que se dispuseram a responder, ou seja, conveniência daqueles que pré dispuserem a participar:

- i. 61 questionários retornaram e foi respondido, o que perfaz um total de 84,72% da amostra calculada como confiável para os itens apresentados acima.
- ii. 56 funcionários responderam os questionários, o que perfaz um total de 84,85% da amostra calculada como confiável para os itens apresentados acima.
- iii. 5 gerentes responderam os questionários, o que perfaz um total de 80% da amostra calculada como confiável para os itens apresentados acima.

### 4.1 A ÓTICA DOS GERENTES GERAIS

Conforme já relatado nos procedimentos metodológicos, a população dos gerentes gerais na micro-região de Jardim / MS é composta por seis gerentes gerais. Vale ressaltar que para a análise, obteve-se o retorno de cinco questionários, ficando dispostas as opiniões da seguinte forma.

Assim, teve que 80% dos gerentes gerais são do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Esta proporção maior de homens nos cargos de gerente tem haver com baixa inserção de mulheres em altos cargos nas empresas em geral e não diferente no Banco do Pantanal. Situação está que vem se alterando, onde as mulheres estão cada vez mais buscando e recebendo espaço para ocupar cargos de gerência geral e superintendências regionais. Esta alteração ocorre principalmente com a instalação da política de equidade de gênero aplicada pelo Banco do Pantanal nos últimos anos.

Quanto ao grau de instrução de superior incompleto até pós-graduado. Vale ressaltar que nenhum gerente possui apenas ensino médio, o que demonstra uma qualificação mínima necessária para o cargo e ainda a qualidade crítica. O banco incentiva a graduação e especialização através principalmente de duas formas a se destacar: (i) pontuação diferenciada para funcionários com graduação e pós-graduação no processo de promoção e (ii) programas de bolsa para graduação, pós-graduação e MBA. Ainda os incentivos informais que são repassados aos funcionários pelos funcionários mais experientes ou em cargos superiores, onde estes demonstram a importância de se preparar para o crescimento na empresa e também de se preparar para o mercado de trabalho.

No que tange a tabulação dos 24 itens considerados como possíveis motivadores, foi

estabelecido a divisão em quatro quadrantes, de forma aleatória, mas que garantisse uma divisão que proporcionasse uma escala, para melhor visualização dos itens considerados como importantes, conforme Figura 3 abaixo.

No primeiro quadrante foi estabelecida uma linha de corte em 25% dos itens que receberam melhores notas dos respondentes (nota média entre 5 a 4,8). No segundo quadrante ficaram os itens de 26 a 50%, ou seja, o segundo grupo com importância segundo os respondentes (nota média entre 4,6 a 4,2). No terceiro quadrante ficaram os itens de 51 a 75% das referidas notas dos respondentes (nota média entre 4 a 3,8). E por fim, o quarto quadrante, onde estão identificados os itens que receberam as piores notas dos respondentes (nota média entre 3,6 a 3,4).

1° Quadrante:	2° Quadrante:
Sentimento de dever cumprido Crescimento profissional e promoções Clima da agência e/ou equipe Forma de atuação/gestão dos gerentes e superiores Autonomia no trabalho	Remuneração – Salários, gratificações e PLR Relação com colegas de trabalho Relação com as gerências e ou superiores Benefícios – planos de saúde e odontológicos, vale refeição/alimentação Respeito do funcionário como pessoa Políticas de reconhecimento e de promoções Formas de disseminação do conhecimento referente a produtos e serviços Condições de trabalho
4° Quadrante:	3° Quadrante:
Cidade onde trabalho – porte da cidade, distância da família e etc Premiação por vendas e/ou desempenho Jornada de trabalho Método de avaliação por desempenho – GDP Formas de distribuição e acompanhamento das metas/orçamentos Importância do valor recebido X trabalho desempenhado por outros Carga horária de trabalho	Instruções e normativos internos Importância do valor recebido X trabalho desempenhado Variedade de produtos e serviços oferecidos aos clientes Estabilidade no emprego

**Figura 3: Itens motivacionais na ótica dos gerentes gerais**

**Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da coleta e tabulação dos dados.**

No primeiro quadrante estão agrupados os itens mais importantes, segundo os gerentes gerais, e pode inferir conforme a teoria de Maslow que as motivações encontram-se em patamares superiores das necessidades básicas ou fisiológicas, tendo em vista que os itens elencados foram: sentimento de dever cumprido; crescimento profissional e promoções; clima da agência e/ou equipe; forma de atuação gestão dos gerentes e superiores; e autonomia no trabalho.

Vale destacar que os gerentes são as pessoas com maior responsabilidade nas agências, pois existe uma equipe sobre sua tutela e o seu desempenho afeta diretamente o resultado da empresa. Porém são pessoas com elevada experiência e vivência na empresa, com certa estabilidade financeira, que valorizam muito o caminho percorrido até chegar ao posto em que se encontram, dão muito valor a entrega da fatura (sentimento de dever cumprido), buscam na maioria dos casos mudar de agência para uma melhor (crescimento profissional), são conscientes que os resultados são afetados diretamente pelo clima da agência, valorizam também o seu poder de decisão (autonomia no trabalho), para isso e também para o seu crescimento / reconhecimento a forma de atuação e o bom relacionamento com seus superiores é muito importante.

No quarto quadrante estão agrupados os itens com menor importância, ou seja, itens de menor motivação, segundo os gerentes gerais, sendo estes: cidade onde trabalho – porte da cidade,

distância da família e etc.; premiação por vendas e/ou desempenho; jornada de trabalho; método de avaliação por desempenho – GDP; formas de distribuição e acompanhamento das metas orçadas; importância do valor recebido x trabalho desempenhado por outros; e carga horária de trabalho.

Para se chegar ao cargo de gerência, o funcionário precisa se desprender de alguns paradigmas, tais como cidade onde mora / trabalha (para crescer necessita-se uma grande flexibilidade para mudar de cidade), jornada de trabalho e carga horária (os gerentes são os representantes diretos da empresa, e responsáveis para os resultados da agência, e para estes não existe um cobrança por carga horária, mas sim sobre resultado, onde cada um segue a sua de acordo com as suas pretensões profissionais) e por fim, como descrito acima os valores realmente importantes para estes são o reconhecimento de longo prazo, como crescimento profissional, promoções entre outros, não valorizando muito outros de características mais momentâneos como premiação, questionamentos sobre valor recebido X trabalho.

Por fim, no que tange aos três itens destacados como mais importantes, vale destacar: crescimento profissional (existe uma preocupação evidente com o crescimento da carreira); remuneração; e políticas de reconhecimento e promoção. Ainda, na visão dos gerentes gerais a motivação ocorre em sua maior frequência de iniciação interna ao indivíduo.

#### 4.2 A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS

De acordo com os 56 questionários retornados pelos funcionários, as respostas ficaram da seguinte forma no que diz respeito ao perfil: 75% dos respondentes são do sexo masculino e 25% do sexo feminino, predominando o sexo masculino como nos gerentes. Dos 56 respondentes, 93% estão entre cursando uma graduação ou concluída, ou seja, 48% possuem superior completo e 45% superior incompleto. O restante, 4% possui pós-graduação e 4% ensino médio. Tendo em vista que os últimos concursos e estágios para o Banco do Pantanal têm solicitado como formação mínima o ensino médio, o que justifica a ausência de formação abaixo do ensino médio.

No que tange a tabulação dos 24 itens considerados como possíveis motivadores, adotaram-se os mesmos critérios do item anterior. Conforme disposto na Figura 4, no primeiro quadrante foi estabelecida uma linha de corte em 25% dos itens que receberam melhores notas dos respondentes (nota média entre 4,86 a 4,71). No segundo quadrante ficaram os itens de 26 a 50%, ou seja, o segundo grupo com importância conforme respostas dos entrevistados (nota média entre 4,66 a 4,46). No terceiro quadrante ficaram os itens de 51 a 75% das referidas notas dos respondentes (nota média entre 4,43 a 4,18). E por fim, o quarto quadrante, onde estão identificados os itens que receberam as piores notas dos respondentes (nota média entre 4,11 a 3,88).

1º Quadrante:	2º Quadrante:
Respeito do funcionário como pessoa Benefícios – planos de saúde e odontológicos, vale refeição/alimentação Remuneração – Salários, gratificações e PLR Crescimento profissional e promoções Clima da agência e/ou equipe Relação com colegas de trabalho	Políticas de reconhecimento e de promoções Sentimento de dever cumprido Condições de trabalho Relação com as gerências e ou superiores Estabilidade no emprego Forma de atuação/gestão dos gerentes e superiores
4º Quadrante:	3º Quadrante:
Método de avaliação por desempenho – GDP Formas de distribuição e acompanhamento das metas/orçamentos Variedade de produtos e serviços oferecidos aos clientes Importância do valor recebido X trabalho desempenhado por outros Premiação por vendas e/ou desempenho Cidade onde trabalho – porte da cidade, distância da família e etc	Formas de disseminação do conhecimento referente a produtos e serviços Autonomia no trabalho Instruções e normativos internos Importância do valor recebido X trabalho desempenhado Carga horária de trabalho Jornada de trabalho

**Figura 4: Itens motivacionais na ótica dos funcionários**

**Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da coleta e tabulação dos dados.**

No primeiro quadrante estão agrupados os itens mais importantes, de acordo com as respostas dos 56 funcionários, sendo: respeito do funcionário como pessoa; benefícios – planos de saúde e odontológicos, vale refeição/alimentação; remuneração – salários, gratificações e participação nos lucros e resultados; crescimento profissional e promoções; clima da agência e/ou equipe; e por fim, relação com colegas de trabalho. Nota-se aqui que existem indícios de que a motivação dos funcionários é diferente da dos gerentes gerais e o que reforça a teoria de Maslow, que o indivíduo só buscará uma nova motivação caso tenha sido contemplada nas mais básicas, como as que foram destacadas, possuindo assim visões de necessidades diferentes.

Importante destacar que o grupo dos funcionários é composto na sua maioria por funcionários de cargos com remunerações mais baixas, tais como escriturários, caixas e assistentes de negócios, o que de certa forma acentua a valorização das necessidades mais básicas, como salário e benefícios. Estes também possuem aspirações de crescimento e promoções visando cargos superiores, outra evidência da presente pesquisa é que estes valorizam muito também o clima de trabalho e respeito destes como pessoa.

No quarto quadrante estão agrupados os itens com menor importância, ou seja, itens de menor motivação, segundo os funcionários, sendo: método de avaliação por desempenho – GDP; formas de distribuição e acompanhamento das metas / orçamentos; variedade de produtos e serviços oferecidos aos clientes; importância do valor recebido x trabalho desempenhado por outros; premiação por vendas e/ou desempenho; cidade onde trabalho – porte da cidade, distância de família e etc.

Os funcionários são mais ocupados com as funções operacionais das agências, executando os serviços de acordo com as orientações e direcionamentos dos gerentes e superiores hierárquicos, o que se explica o pouco interesse ou não considerarem tais fatores como fatores motivacionais no seu dia a dia.

Por fim, no que tange aos três itens destacados como mais importantes pelos funcionários são: a remuneração foi citada por 64,5% dos respondentes; clima da agência e/ou equipe apareceu em segundo com 59,4%; e por fim, crescimento profissional e promoções com 54,3%. Ainda, na

visão dos funcionários a motivação ocorre em sua maior frequência de iniciação interna ao indivíduo com 62% das respostas, enquanto que 38% acreditam que a motivação acontece por meio de fatores externos ao indivíduo. Neste item, vale destacar que 50% dos respondentes creditam que a motivação sofre influência tanto externa, quanto interna ao indivíduo.

#### 4.3 A ÓTICA GERAL

De acordo com os 61 questionários retornados pelos funcionários e gerentes gerais, as respostas ficaram da seguinte forma no que diz respeito ao perfil: 75,4% dos respondentes são do sexo masculino e 24,6% do sexo feminino, predominando o sexo masculino. Dos 61 respondentes, 90,1% estão cursando curso superior ou concluíram, ou seja, 47,5% possuem superior completo e 42,6% superior incompleto. O restante, 6,6% possui pós-graduação e 3,3% ensino médio.

No que tange a tabulação dos 24 itens considerados como possíveis motivadores, estabeleceram-se os mesmos critérios dos itens anteriores. Conforme disposto na Figura 5, no primeiro quadrante foi estabelecida uma linha de corte em 25% dos itens que receberam melhores notas dos respondentes (nota média entre 4,84 a 4,70). No segundo quadrante ficaram os itens de 26 a 50%, ou seja, o segundo grupo com importância segundo os respondentes (nota média entre 4,67 a 4,49). No terceiro quadrante ficaram os itens de 51 a 75% das referidas notas dos respondentes (nota média entre 4,41 a 4,13). E por fim, o quarto quadrante, onde estão identificados os itens que receberam as piores notas dos respondentes (nota média entre 4,07 a 3,85).

1° Quadrante:	2° Quadrante:
Respeito do funcionário como pessoa Benefícios – planos de saúde e odontológicos, vale refeição/alimentação Remuneração – Salários, gratificações e PLR Crescimento profissional e promoções Clima da agência e/ou equipe Relação com colegas de trabalho	Sentimento de dever cumprido Relação com as gerências e/ou superiores Políticas de reconhecimento e de promoções Condições de trabalho Estabilidade no emprego Forma de atuação/gestão dos gerentes e superiores
4° Quadrante:	3° Quadrante:
Método de avaliação por desempenho – GDP Formas de distribuição e acompanhamento das metas/orçamentos Variedade de produtos e serviços oferecidos aos clientes Importância do valor recebido X trabalho desempenhado por outros Premiação por vendas e/ou desempenho Cidade onde trabalha – porte da cidade, distância da família e etc.	Formas de disseminação do conhecimento referente a produtos e serviços Autonomia no trabalho Instruções e normativos internos Importância do valor recebido X trabalho desempenhado Carga horária de trabalho Jornada de trabalho

**Figura 5: Itens motivacionais consolidados**

**Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da coleta e tabulação dos dados.**

No primeiro quadrante estão agrupados os itens mais importantes, de acordo com as respostas dos 61 funcionários e gerentes gerais, sendo estes: respeito do funcionário como pessoa; benefícios – planos de saúde e odontológicos, vale refeição/alimentação; remuneração – salários, gratificações e participação nos lucros e resultados; crescimento profissional e promoções; clima da agência e/ou equipe; e por fim, relação com colegas de trabalho.

Nesta ótica ganha-se muita importância e representatividade os conceitos e opiniões expressadas pelos funcionários, o qual são maioria no quadro funcional das agências e estes ocupando cargos inferiores, valorizando a satisfação das necessidades mais básicas, como

representado na figura acima.

No quarto quadrante estão agrupados os itens com menor importância, ou seja, itens de menor motivação, segundo os funcionários e gerentes gerais, sendo estes: método de avaliação por desempenho – GDP; formas de distribuição e acompanhamento das metas / orçamentos; variedade de produtos e serviços oferecidos aos clientes; importância do valor recebido x trabalho desempenhado por outros; premiação por vendas e/ou desempenho; cidade onde trabalho – porte da cidade, distância de família e etc.

Repete-se neste quadrante a análise feita referente ao primeiro quadrante, onde a maioria dos respondentes ocupa cargos operacionais, não valorizando os fatores acima de caráter mais estratégicos, reconhecidos e valorizados em maior escala pelos gerentes.

Por fim, no que tange aos três itens destacados como mais importantes pelos funcionários e gerentes gerais são: remuneração foi citada por 69,6% dos respondentes; crescimento profissional e promoções com 62,8% ficou em segundo na importância; e clima da agência e/ou equipe com 61,1% ficou em terceiro no grau de importância. Ainda, na visão dos funcionários e gerentes gerais a motivação ocorre em sua maior frequência de iniciação interna ao indivíduo com 62,6% das respostas, enquanto que 37,4% acreditam que a motivação acontece por meio de fatores externos ao indivíduo.

#### 4.4 INTERSECÇÃO E UNIÃO DAS ÓTICAS

De acordo com o perfil e as respostas dos funcionários e gerentes gerais é interessante tecer alguns comentários:

- a. Quanto ao sexo o percentual ficou muito próximo da divisão entre masculino e feminino, de 75 a 80% e 20 a 25%, respectivamente.
- b. Quanto a formação, os gerentes gerais estão com cerca de 80% no grupo de pós-graduado e superior completo, enquanto que os funcionários com cerca de 93% no grupo de superior incompleto e completo. Aqui demonstram indícios que quanto maior a formação, maior o cargo na empresa, bem como, diferenciação na motivação e aspectos motivadores.
- c. Quanto aos itens motivacionais convergentes da ótica dos gerentes gerais e funcionários no primeiro quadrante, ficou assim: crescimento profissional e promoções; e clima da agência e/ou equipe.
- d. Quanto aos itens motivacionais divergentes da ótica dos gerentes gerais e funcionários no primeiro quadrante, ficou assim: sentimento de dever cumprido (apenas nos gerentes gerais); forma de atuação/gestão dos gerentes e superiores (apenas nos gerentes gerais); autonomia no trabalho (apenas nos gerentes gerais); respeito do funcionário como pessoa (apenas nos funcionários); benefícios – planos de saúde e odontológicos, vale refeição/alimentação

(apenas nos funcionários); remuneração – salários, gratificações e participação nos lucros e resultados (apenas nos funcionários); e relação com colegas de trabalho (apenas nos funcionários).

- e. Quanto aos itens motivacionais convergentes da ótica dos gerentes gerais e funcionários no quarto quadrante, ficou assim: cidade onde trabalho – porte da cidade, distância da família e etc.; premiação por vendas e/ou desempenho; método de avaliação por desempenho – GDP; formas de distribuição e acompanhamento das metas/orçamentos; importância do valor recebido x trabalho desempenhado por outros;
- f. Quanto aos itens motivacionais divergentes da ótica dos gerentes gerais e funcionários no quarto quadrante, ficou assim: jornada de trabalho (apenas nos gerentes); carga horária de trabalho (apenas nos gerentes); variedade de produtos e serviços oferecidos aos clientes (apenas nos funcionários).
- g. Quanto aos três itens considerados motivacionais e com maior importância, ficaram dois itens convergentes (remuneração e crescimento profissional e promoções) e apenas uma divergência (políticas de reconhecimento e de promoções – apenas nos gerentes gerais e clima da agência e/ou equipe – apenas nos funcionários).
- h. Por fim, no que diz respeito a convergência na pergunta: ‘em sua opinião, as características motivacionais são internas (o próprio indivíduo se motiva) ou externas (a organização deve motivar os funcionários)’, houve predomínio que a motivação é interna (gerentes gerais 71,4% e funcionários 61,9%). Enquanto que como resposta externa foi 28,6% para os gerentes gerais e 38,1% para os funcionários.

## 5 CONCLUSÕES

Considerando que o presente estudo buscou identificar quais fatores que influenciam na motivação dos funcionários das agências bancárias da Micro-Região de Jardim / MS do Banco do Pantanal. Em relação ao objetivo central foram identificados que os fatores que receberam as melhores médias, de acordo com os respondentes, foram: respeito do funcionário como pessoa; benefícios – planos de saúde e odontológicos, vale refeição/alimentação; remuneração – salários, gratificações e participação nos lucros e resultados; crescimento profissional e promoções; clima da agência e/ou equipe; e por fim, relação com colegas de trabalho.

No que tange aos fatores que influenciam na motivação dos funcionários das agências bancárias da Micro-Região de Jardim / MS foram identificados os seguintes itens: respeito do funcionário como pessoa; benefícios – planos de saúde e odontológicos, vale refeição/alimentação; remuneração – salários, gratificações e participação nos lucros e resultados; crescimento profissional e promoções; clima da agência e/ou equipe; e por fim, relação com colegas de trabalho.

Enquanto que para os gerentes gerais foram: sentimento de dever cumprido; crescimento profissional e promoções; clima da agência e/ou equipe; forma de atuação gestão dos gerentes e superiores; e autonomia no trabalho. Percebe com as respostas, que os fatores que motivam os gerentes não são todos semelhantes aos que influenciam a motivação dos funcionários.

Já os fatores que causam insatisfação no trabalho dos funcionários das agências bancárias da Micro-Região de Jardim / MS (ou que menos os motivam) foram: método de avaliação por desempenho – GDP; formas de distribuição e acompanhamento das metas / orçamentos; variedade de produtos e serviços oferecidos aos clientes; importância do valor recebido x trabalho desempenhado por outros; premiação por vendas e/ou desempenho; cidade onde trabalho – porte da cidade, distância de família e etc. Importante frisar que os itens que provocam a não motivação foram os que mais convergiram entre as respostas dos gerentes gerais e os funcionários.

Quanto aos três itens considerados motivacionais e com maior importância, ficaram dois itens convergentes (remuneração e crescimento profissional e promoções) e apenas uma divergência (políticas de reconhecimento e de promoções – apenas nos gerentes gerais e clima da agência e/ou equipe – apenas nos funcionários), o que levanta indícios de que a motivação dos funcionários gerais passam por alguns itens similares.

Por fim, no que diz respeito a convergência na pergunta: ‘em sua opinião, as características motivacionais são internas (o próprio indivíduo se motiva) ou externas (a organização deve motivar os funcionários)’, houve predomínio que a motivação é interna (gerentes gerais 71,4% e funcionários 61,9%). Enquanto que como resposta externa foi 28,6% para os gerentes gerais e 38,1% para os funcionários. Este predomínio evidencia que a preocupação de estar motivado para o trabalho deve partir na grande maioria como iniciativa do funcionário da agência.

Contudo, como limitação do trabalho tem-se que a pesquisa elencou apenas 24 itens motivacionais, podendo em pesquisas futuras ampliar os itens, se possível abrir para maiores opiniões, bem como ampliar a amostra das agências e conseqüentemente a quantidade total dos funcionários. Ainda, caberia uma visão qualitativa da influencia no processo motivacional.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Victor Leonardo de; GENTIL, Denise Lobato. **Avanços, Recuos, Acertos e Erros: Uma Análise da Resposta da Política Econômica Brasileira à Crise Financeira Internacional**. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1602.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1602.pdf)>. Acesso em 22/7/2011.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito**. **Revista FGV-executivo**, vol. 1, n. 2, nov-jan 2002. Disponível em <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002/motivacao-viagem-ao-centro-conceito>>. Acesso em 28/7/2011
- BORGES, Livia de Oliveira; LIMA, Ana Maria de Souza; VILELA, Elson Cunha; MORAIS, Suerda da Silva Guedes. **Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional**. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2004. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482004000100009.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482004000100009.pdf)>. Acesso em 29/7/2011
- BZUNECK, J. A. A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea. **In: A Motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea**. BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A. (Orgs.). Petrópolis: Vozes, p. 9-35, 2009.
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. **In: As pessoas na organização**. FLEURY, M.T. *et al.* (org.) São Paulo: Gente, 2002. p. 251-258.
- CHIANENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Editora: Campus, 6. ed. p. 387-438.
- DULCI, Otavio Soares. Economia e política na crise global. **Estudos avançados**, 2009, vol. 23, n. 65, p. 105-119. ISSN 0103-4014. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142009000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142009000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 22/7/2011.
- FARIA, José Eduardo. Poucas certezas e muitas dúvidas: o direito depois da crise financeira. **Revista DIREITO GV**. São Paulo: DIREITO GV, v. 5, n. 2, jul-dez 2009, pp. 297-324. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rdgv/v5n2/02.pdf>>. Acesso em 22/7/2011.
- FERREIRA, Andre; FUERTH, Leonardo Ribeiro; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota. **Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes**. **30º Encontro da ANPAD**, 2006. Disponível em <[http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20533&nomeArq=2\\_GPRA827.pdf&hash=c843cd7ab247e03c56a2ed01e3cbadbf](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20533&nomeArq=2_GPRA827.pdf&hash=c843cd7ab247e03c56a2ed01e3cbadbf)>. Acesso em 01/8/2011
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUIMARÃES, S. É. R. A motivação de estudantes do ensino fundamental. **REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA ESCOLAR E EDUCACIONAL**, 9, 2009.

**Anais...** Santa Catarina, v. 1, p. 1-12, 2009.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **In: Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p 160-2000.

Disponível em <[http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20530&nomeArq=1\\_Grisci+2004.PDF&hash=9685a6549d260d7d5e6d6508bf9b4bb1](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20530&nomeArq=1_Grisci+2004.PDF&hash=9685a6549d260d7d5e6d6508bf9b4bb1)>. Acesso em 05/8/2011.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; CIGERZA, Gilles Chemale; HOFMEISTER, Pedro Mendes; BECKER, João Luis. **Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário**. 2006. Disponível em

<[http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20530&nomeArq=2\\_Grisci+2006.PDF&hash=d0075cb93f2aed79cc6d363901d91424](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20530&nomeArq=2_Grisci+2006.PDF&hash=d0075cb93f2aed79cc6d363901d91424)>. Acesso em 05/8/2011.

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

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada; NAGANO, Marcelo Seido. **Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras**. 2009. Disponível em <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rausp/v44n4/05.pdf>>. Acesso em 08/8/2011.

JUNIOR, Nelson Aleixo da Silva. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. Psico USF, v. 6, n.1, Itatiba, jun. 2001. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712001000100007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007)> Acesso em 29/7/2011.

JUNIOR, John R. Schermerhorn; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2.ed. Editora Bookman: Porto Alegre, 1999.

MAIA, Geraldo Villar Sampaio, **Reestruturação bancária no Brasil: O caso do PROER**. 2003. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pec/notastecnicas/port/2003nt38ReestrutBancBrasilp.pdf>>. Acesso em 05/8/2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração**. Editora Atlas, 2ª Edição, p. 297-324.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Editora Saraiva, 2ª edição, 2003, p 226-241.

RODRIGUES, C. **Teorias da motivação: teorias de processo**. Disponível em <[http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_05\\_06/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-Teorias%20de%20Processo.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_05_06/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-Teorias%20de%20Processo.pdf)>. Acesso em 14 mar. 2011.

RODRIGUES, William Costa, **Metodologia Científica**, Faetec/Ist, 2007, disponível em

<[http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf)>. Acesso em 06/10/2011.

SANTOS, E. M. **Motivação: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?** Disponível em <<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes.shtml>>. Acesso em 04 mar. 2011.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.glaubersantos.com/calculoamostral.html>>. Acesso em: 10/7/2011.

SCHMITZ, Arno; MAHL, Alzir Antonio, **Reestruturação e automação bancária versus emprego:** Um balanço ao final dos anos 90. 2000. Disponível em <[http://www.upf.br/cepeac/download/rev\\_n15\\_2000\\_art4.pdf](http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n15_2000_art4.pdf)>. Acesso em 05/8/2011.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001, 121p. Disponível em <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em 4/7/2011.

SOUZA, Ana Rita Godoy de, **Práticas de qualidade de vida no trabalho na agência bancária Alfa na região do Alto Jacuí.** 2010. Disponível em <[http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20530&nomeArq=3\\_000778642.pdf&hash=a2b9bf06cf8ea0a64df9ceb1a5956342](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20530&nomeArq=3_000778642.pdf&hash=a2b9bf06cf8ea0a64df9ceb1a5956342)>. Acesso em 05/8/2011.

SOUZA, Carla Patricia da Silva, LIMA, Lucas Loureiro de Barros e MARQUES, Adriana Alvarenga. Fatores Condicionantes da Motivação de Colaboradores Voluntários: Estudo de Caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas. **XXXII Encontro da ANPAD**, 2008. Disponível em <[http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20533&nomeArq=1\\_EORB935.pdf&hash=699a20ac597aecf25a7f99d66b7fde8e](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/interacao/correio/visualizaAnexo.php?codMsg=20533&nomeArq=1_EORB935.pdf&hash=699a20ac597aecf25a7f99d66b7fde8e)>. Acesso em 01/8/2011.

TAMAYO, Alvaro and PASCHOAL, Tatiane **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** *Rev. adm. contemp.*, Dez 2003, vol.7, no.4, p.33-54. ISSN 1415-6555. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 23/7/2011.

UFRGS, **Gestão de negócios financeiros – Gestão de Pessoas**, 2010, p. 63.

UFRGS, **Gestão de negócios financeiros – Trabalho de conclusão monografia**, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional:** motivação e liderança. 2.ed, São Paulo: Atlas, 1997.

BANCO DO BRASIL. **Análise do Desempenho 4T07 – 7.1.4 Acordo de Basiléia.** Disponível

em<[http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724&codigoMenu=0&codigoRet=5618&bread=9\\_1\\_4](http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724&codigoMenu=0&codigoRet=5618&bread=9_1_4)>. Acesso em 21/7/2011.

## ANEXO: Questionário Aplicado na Amostra da Pesquisa

### INFORMAÇÕES GERAIS:

(1) Abaixo estão listadas vários itens motivacionais, aos quais pedimos que você atribua de 1 a 5, de acordo com o grau de importância para a sua motivação na organização em que exerce atividade laboral.

(2) Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários das agências bancárias da Micro-Região de Jardim / MS e comparar com o entendimento apresentado pelos gestores dessa agência sobre os mesmos fatores motivacionais, de modo a contribuir com o atingimento de metas dessas agências.

(3) A pesquisa **NÃO** tem por objetivo avaliar o seu gerente ou demais superiores.

Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino

Ocupa Gerência? ( ) Sim ( ) Não

Grau de Instrução ( ) Médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo ( ) Pós-Graduado

1. Atribua o grau de importância dos itens motivacionais abaixo descritos, utilizando os seguintes conceitos:

1 (☹)	2 (☺)	3 (☺)	4 (☺)	5 (☺)				
Sem importância	Pouco importante	Tanto faz	Importante	Muito importante				
ITENS MOTIVACIONAIS – DESCRIÇÃO				Grau de importância				
				1	2	3	4	5
Remuneração – Salários, gratificações e PLR								
Crescimento profissional e promoções								
Carga horária de trabalho								
Cidade onde trabalho – porte da cidade, distância da família e etc								
Clima da agência e/ou equipe								
Relação com colegas de trabalho								
Relação com as gerências e ou superiores								
Forma de atuação/gestão dos gerentes e superiores								
Premiação por vendas e/ou desempenho								
Políticas de reconhecimento e de promoções								
Instruções e normativos internos								
Jornada de trabalho								
Benefícios – planos de saúde e odontológicos, vale refeição/alimentação								
Método de avaliação por desempenho – GDP								
Formas de distribuição e acompanhamento das metas/orçamentos								
Variedade de produtos e serviços oferecidos aos clientes								
Formas de disseminação do conhecimento referente a produtos e serviços								
Sentimento de dever cumprido								
Condições de trabalho								
Importância do valor recebido X trabalho desempenhado								
Importância do valor recebido X trabalho desempenhado por outros								
Respeito do funcionário como pessoa								
Estabilidade no emprego								
Autonomia no trabalho								

2. Dos itens motivacionais listados acima, quais você julga essenciais para que você se motive?  
Cite três na ordem de prioridade:

---

---

---

---

---

3. Em sua opinião, as características motivacionais são internas (o próprio indivíduo se motiva) ou externas (a organização deve motivar os funcionários)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---