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

Nelcio Dias de Meira

ANÁLISE DAS DIFICULDADES DO GESTOR DE UMA UNIDADE DO BANCO ÔMEGA EM INCENTIVAR DOIS TIPOS DE FUNCIONÁRIOS: ANTIGOS (PRÉ 1998) E NOVOS (PÓS 1998)

Porto Alegre

2010

Nelcio Dias de Meira

ANÁLISE DAS DIFICULDADES DO GESTOR DE UMA UNIDADE DO BANCO ÔMEGA EM INCENTIVAR DOIS TIPOS DE FUNCIONÁRIOS: ANTIGOS (PRÉ 1998) E NOVOS (PÓS 1998)

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Angela Beatriz Scheffer Garay
Tutora-orientadora: Franciele Molon da Silva

Porto Alegre
2010

Nelcio Dias de Meira

ANÁLISE DAS DIFICULDADES DO GESTOR DE UMA UNIDADE DO BANCO ÔMEGA EM INCENTIVAR DOIS TIPOS DE FUNCIONÁRIOS: ANTIGOS (PRÉ 1998) E NOVOS (PÓS 1998)

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

Aprovado em_____ de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profª. Angela Beatriz Scheffer Garay- Orientadora

_____

Prof. Claudia Antonello

À todos aqueles que experimentam a motivação a cada novo dia!

AGRADECIMENTOS

À minha Esposa e minha filha, fonte de motivação inesgotável.

Aos colegas de trabalho que torceram pela minha vitória nessa caminhada.

Aos tutores, que mesmo à distância, estavam sempre presentes, e, especialmente a Tutora Franciele Molon da Silva, pela sua dedicação e profissionalismo.

Obrigado a todos!

O desejo de conquista é coisa realmente muito natural e comum; e, sempre que os homens conseguem satisfazê-lo, são louvados, nunca recriminados; mas, quando não conseguem e querem satisfazê-lo de qualquer modo, aí estão o erro e a recriminação.

Niccolo Maquiavel

RESUMO

A motivação dos funcionários afeta significativamente a produtividade e os resultados de uma empresa. Com base nesse aspecto, e como forma de contribuir para o melhor entendimento desse tema, foi levantada a possibilidade de ser realizado um estudo sobre a motivação dos funcionários e as técnicas de incentivo utilizadas pelos gestores. Para tanto, foi escolhida uma unidade do Banco Ômega para a realização do presente trabalho, com o objetivo de analisar as formas de incentivo utilizadas pelo gestor da mesma, e também para verificar a motivação dos funcionários e compará-las, levando-se em consideração a existência de dois tipos de funcionários, novos e antigos. A abordagem de pesquisa utilizada foi a quantitativa, com a aplicação de dois tipos de questionários, um para o gestor da unidade e outro para os demais funcionários. Os dados obtidos foram analisados com base nas teorias sobre motivação de Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom. Com a realização da pesquisa ficou demonstrado que o gestor da unidade utiliza-se de vários métodos de incentivo à motivação, mas principalmente analisa cada funcionário, ou seja, busca entender suas expectativas e necessidades, o que confirma as teorias estudadas. O gestor também identificou que os funcionários novos possuem expectativas diferentes dos antigos, e que se baseia nisso para aplicar as técnicas de motivação mais adequadas para os diferentes tipos de funcionários. Quanto à pesquisa realizada com os funcionários, foi constatado que os funcionários novos apresentam índice de motivação diferente dos funcionários antigos, sendo que as expectativas dos dois tipos de funcionários são distintas, pois, enquanto os funcionários novos esperam construir uma carreira dentro da instituição, os antigos prezam mais a segurança do emprego.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Motivação de pessoas; Liderança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Impacto de problemas familiares na motivação 27
Figura 2 - Planejamento para o futuro 27
Figura 3 – Estilo de liderança 29
Figura 4 - Importância do Gestor no incentivo à motivação 29
Figura 5 - Uso de diferentes técnicas de motivação 31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise da motivação através da hierarquia das necessidades de Maslow..... 26
Quadro 2 - Fatores que influenciam ou não a motivação 28
Quadro 3 - Estudo de motivação dos funcionários antigos 30
Quadro 4 - Estudo de motivação dos funcionários novos 30

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 11
1 MOTIVAÇÃO SOB DIFERENTES ENFOQUES 14
1.1 O papel do Gestor na influência e estímulos à motivação para resultados 15
1.2 Teoria da motivação 16
1.2.1 As contribuições de Maslow..... 16
1.2.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg..... 17
1.2.3 As contribuições de McGregor..... 18
1.2.4 A Teoria das Expectativas de Vroom 19
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 21
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 24
3.1 Pesquisa com o Gestor 24
3.2 Pesquisa com os funcionários..... 26
CONSIDERAÇÕES FINAIS 32
REFERÊNCIAS 34
APÊNDICE A – Questionário aplicado ao Gestor da Unidade 36
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos funcionários 38

INTRODUÇÃO

O Banco Ômega é uma sociedade de economia mista, que atua no ramo bancário e tem mais de duzentos anos. É um dos principais agentes financeiros do país, sendo responsável por grande parte dos financiamentos à produção e ao consumo do país, além de coordenar diversas políticas de financiamento do Governo Federal.

A instituição passou por uma grande reformulação no ano de 1986, quando perdeu a Conta Movimento (mecanismo que possibilitava ao banco suprimento de recursos para as operações financeiras). Nesse mesmo ano, o banco recebeu autorização para operar na área comercial. Este passou por nova reformulação no ano de 1995, para se adaptar às novas condições da economia brasileira, com a implantação do plano real. Nesse mesmo período aconteceu um grande Programa de Demissão Voluntária para reduzir os custos de manutenção e funcionamento da instituição. No ano de 1996 precisou de uma grande injeção de recursos do Governo Federal para ser saneado, devido à ineficiência operacional. Após isso, criou-se a necessidade da instituição gerar lucros.

Com a necessidade de geração de lucros, aspecto que antes não era relevante, pois o banco atuava somente como agente do governo, houve uma mudança na forma de gestão da empresa, que era administrada para o fim de atender as necessidades do governo, implementando políticas públicas de financiamento, principalmente para a área Rural. Com as reestruturações implementadas, os funcionários contratados após o ano de 1998 ingressaram na instituição com política salarial alterada, direitos diferentes e encontraram um banco totalmente diferente do que os funcionários mais antigos conheciam, um banco voltado para resultados, buscando conquistar clientes e avançar em grandes fatias do mercado, ou seja, atuando como um banco comercial comum, e não como um mecanismo de aplicação de políticas públicas.

A alteração mudou consideravelmente a forma de trabalhar dentro do banco, pois onde anteriormente apenas se efetuava políticas públicas, hoje é cobrado resultado de vendas de produtos e serviços, além de busca por conquista de mercados. Cada unidade do Banco Ômega conta com um gestor, que é responsável pela condução da unidade, realização de resultados e gestão de pessoas.

Dessa forma, os gestores tiveram que se adaptar e encontrar maneiras de fazer com que dois tipos de funcionários (novos e antigos) produzissem resultados. Essa procura por maneiras de motivação gerou certo desconforto entre os gestores, uma vez que algumas

medidas agradam aos funcionários antigos, outras agradam os novos, e são poucas as soluções que agradam ambos os tipos.

Diante dessa realidade, este trabalho possui o seguinte questionamento: **Como incentivar dois tipos de funcionários diferentes, os antigos, que trabalharam muito tempo em uma instituição que não visava lucros, e os novos, que encontraram um banco totalmente voltado para os lucros e recebendo salários inferiores aos que os antigos recebem?**

A pesquisa foi realizada em uma Unidade do Banco Ômega localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, localizada na cidade de Santa Maria – RS, voltada para a reestruturação de ativos operacionais.

Com a realização da pesquisa, foram analisadas as diferentes formas de atuação para incentivo dos funcionários pelo Gestor, com o fim de verificar se as mesmas estão dando resultados ou não, e compará-las também com a literatura existente, buscando semelhanças e diferenças. Pretende-se, ainda, analisar as estratégias, assim fornecendo dados que poderão ser utilizados por gestores de outras unidades, o que auxiliará na melhora do relacionamento entre os mesmos e os dois tipos de funcionários, uma maior satisfação por parte dos funcionários e por conseqüência, uma maior motivação.

A presente pesquisa visa auxiliar os Gestores de Unidades do Banco Ômega a implementar maneiras de incentivar seus diferentes tipos de funcionários. O estudo é viável pela facilidade de contato do pesquisador com a unidade do banco, e por haver acessibilidade favorecida para a realização da mesma, tendo em vista que todos os funcionários possuem e-mail corporativo.

Objetivo Geral

Analisar as formas de incentivos utilizadas pelo gestor da unidade do Banco Ômega para motivar os funcionários antigos (pré 1998) e novos (pós 1998).

Objetivos específicos

- Identificar as ferramentas utilizadas pelo gestor para incentivar os seus funcionários antigos;
- Identificar as ferramentas utilizadas pelo gestor para incentivar os seus funcionários novos;

- Investigar se o gestor utiliza métodos de incentivos diferentes para os dois tipos de funcionários;
- Comparar a motivação dos funcionários, levando-se em conta se são novos ou antigos.

A revisão de literatura acerca do tema deste trabalho encontra-se no capítulo um, onde serão analisadas as diferentes teorias sobre motivação de funcionários, enquanto que o capítulo dois corresponde aos procedimentos metodológicos, onde serão explicitadas as maneiras como foram realizadas a coleta de dados e análise. Após estão as considerações finais. E, por fim, apresentar-se-ão as referências utilizadas na elaboração deste trabalho de pesquisa.

1 MOTIVAÇÃO SOB DIFERENTES ENFOQUES

Para iniciar uma pesquisa, é necessário que seja realizada uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de compreender como a motivação é vista por diferentes autores, suas teorias e descobertas. Tal pesquisa é extremamente importante para que possa ser entendido o que realmente é a motivação e qual a sua origem, como ela contribui para que o ser humano possa trabalhar com sua maior capacidade.

Conforme Aguiar (1992), o conceito de motivação pode ser definido como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, intenções, etc. Sendo assim, é possível compreender que o processo motivacional vem da pessoa, que seria difícil o condicionamento motivacional ser originado por outra pessoa, pois, segundo Bergamini (2002), o processo motivacional é sempre íntimo e pessoal, que é essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza.

Ainda sobre a questão de ser possível ou não motivar pessoas, Bergamini (2002) diz que muitos executivos acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos através de prêmios e punições, mas, conforme a mesma autora, a verdadeira motivação nasce de necessidades interiores, e não de fatores externos.

Segundo Maitland (2002), existem várias teorias sobre motivação, mas algumas se destacam, sendo: a) A das necessidades de Maslow, que diz que os seres humanos apresentam uma hierarquia de necessidades que precisam ser satisfeitas; b) A teoria dos dois fatores de Herzberg, que sugeriu dois grupos de necessidades com igual importância, que seriam o fator higiene (ambiente de trabalho) e os fatores motivacionais (sentimentos de auto-realização e reconhecimento); c) A teoria de Vroom, que diz que existem dois fatores que influenciam na motivação do indivíduo, desejos individuais e expectativa de alcançá-los.

Pela importância dessas teorias, e suas aplicações na prática, as mesmas serão abordadas com maior profundidade no decorrer deste trabalho, para uma maior compreensão dos conceitos base sobre motivação.

Para que melhor seja compreendida a real participação do gestor no papel de influenciar na motivação de seus subordinados, faz-se necessário verificar como a liderança pode afetar a equipe, e quais as conseqüências disso no comportamento das pessoas e seus reflexos no ambiente de trabalho.

1.1 O papel do Gestor na influência e estímulo à motivação para resultados

O gestor exerce um papel fundamental para o desempenho de uma empresa, pois os resultados das mesmas podem ser influenciados conforme o estilo de liderança do líder das equipes.

A liderança é um dos papeis dos administradores. Segundo Maximiano (2006), a pessoa que desempenha o papel de líder influencia no comportamento de um ou mais liderados. Ainda segundo o autor, o gestor deve entender as motivações das pessoas em segui-lo, que podem ser classificados como fiéis, os que seguem o líder por ideologia, e os mercenários, os que atuam movidos por interesses. O autor também esclarece que alguém tem liderança quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outros.

Bergamini (1994), ao analisar a relação entre liderança e motivação, diz que esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. Ainda segundo a autora, o papel do líder não é motivar, mas sim manter as pessoas motivadas, pois a motivação é um fator pessoal. Para tanto, ainda segundo a autora, cabe ao gestor o papel de despertar no funcionário o sentido do trabalho e estimular sua participação.

O estilo de liderança também é um fator que contribui para uma maior ou menor influência do gestor para a motivação dos funcionários. Segundo Maximiano (2006), existem duas orientações básicas para a liderança, a voltada para a tarefa e a voltada para as pessoas. Na liderança voltada para a tarefa, o poder de tomar decisões está concentrado no líder. Já na liderança voltada para as pessoas, também chamada de liderança participativa, existe participação dos funcionários no poder de tomada de decisão.

O gestor deve estimular o trabalho em equipe para bons resultados, pois, segundo Vergara (2000) quando o poder é compartilhado, normalmente as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e incorporam o processo, sentindo-se motivadas.

Segundo Bergamini (1990), existem dois pensamentos sobre o papel do administrador, um diz que o administrador deve aprender a motivar, enquanto o outro diz que ninguém jamais pode motivar outra pessoa. No entanto, a respeito do primeiro pensamento, a autora afirma que fazer as pessoas se movimentarem é diferente de motivação, pois quando o efeito do condicionamento ao movimento cessa, a pessoa retornaria à condição inicial. Ainda segundo a autora, a motivação nasce das necessidades intrínsecas da pessoa, mas pode se utilizar de fatores do meio para satisfazer as necessidades internas do indivíduo.

Após realizada a análise do papel do administrador no estímulo à motivação dos funcionários, é necessário analisar de maneira mais focada as teorias da motivação, pois o mesmo pode se valer das mesmas para melhorar e até mesmo rever suas maneiras de agir diante dos funcionários.

1.2 Teorias da motivação

Os estudos sobre motivação iniciaram-se na segunda metade do século XX. Os estudos sobre motivação são o tema chave da chamada Escola Comportamental, nas teorias da administração. Ainda dentro desse espectro, as teorias da motivação podem ser classificadas como de conteúdo ou como de processo.

No caso das teorias de conteúdo, algumas se destacam, como a de Maslow, e sua hierarquia das necessidades; a de Frederick Herzberg, e a teoria dos dois fatores; e Douglas McGregor, com a Teoria X e a Teoria Y. Nas teorias de processo, temos, por exemplo, a Teoria das Expectativas de Vroom.

Considerando-se a importância das teorias e sua empregabilidade na administração de recursos humanos, tendo em vista sua utilidade para o administrador, serão descritas as principais contribuições e teorias a respeito do tema.

1.2.1 As contribuições de Maslow

O psicólogo americano Abraham H. Maslow (1908-1970) criou a hierarquia das necessidades humanas. Segundo a UNB-UNEPAD (2006), a hierarquia contém em sua base as necessidades elementares, ligadas à sobrevivência do indivíduo e à preservação da espécie, ou seja, necessidades primárias. No topo das hierarquias, encontram-se as necessidades psicológicas, que são as necessidades do indivíduo em relação ao seu ambiente social e ao seu próprio crescimento psicológico, ou seja, necessidades secundárias.

Segundo Maslow (2003), sempre que uma necessidade de nível mais baixo é satisfeita, o indivíduo concentra energias em satisfazer à de nível superior, sempre em busca de sua auto realização. Para o mesmo, as necessidades podem ser definidas como necessidades fisiológicas,de segurança, sociais, de estima e de auto-realização que serão melhor exploradas a seguir.

A) Necessidades Fisiológicas: consideradas também impulsos fisiológicos Para o autor, são as necessidades básicas do ser humano, ligadas à sobrevivência. Se tais

necessidades não estiverem satisfeitas, é provável que estas não deixem espaço para as demais, e a motivação do indivíduo será somente de suprir estas, ou seja, um indivíduo com fome somente pensará em comida.

B) Necessidade de segurança: se as necessidades anteriores forem atingidas, então surge a necessidade de segurança, que é a necessidade de previsão do futuro, com um ambiente seguro, ordenado, onde é possível buscar alternativas conhecidas que darão conforto ao indivíduo para enfrentar situações estressantes.

C) Necessidades Sociais: com as necessidades anteriores atingidas, surgirão as que o autor também chama de necessidade de amor, que é a necessidade do ser humano de viver em sociedade, com pessoas confiáveis em seu meio, onde é possível estabelecer um grupo de pessoas no qual se encontra um companheiro ou companheira, amigos, familiares, etc. Quando essa necessidade não é satisfeita, o indivíduo tende a se tornar anti social, o que prejudicaria sua motivação.

D) Necessidades de estima: os indivíduos tem a necessidade de auto estima, de sentir-se útil, o que gera autoconfiança, valor, força, capacidade de adequação aos desafios. O não atendimento dessa necessidade levaria o indivíduo a se tornar desanimado, sentindo-se inferior ou inútil.

E) Necessidades de auto realização: O indivíduo que superou as necessidades anteriores pode ser considerado como alguém basicamente satisfeito, então, surge a necessidade superior, que á a necessidade de auto realização, atingir o objetivo maior de sua existência. A auto realização pode variar de pessoa para pessoa, o que é excelente para alguns não será suficiente para outros, gerando assim a necessidade de aperfeiçoamento constante, onde o indivíduo sempre buscará melhorar e desenvolver melhor suas potencialidades.

Com base em sua teoria, Maslow criou uma ordem nas necessidades, dizendo que enquanto uma necessidade básica não for suprida, o indivíduo não tem condições de satisfazer as que estão acima dela.

1.2.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

O psicólogo americano Frederick Herzberg formulou teoria de que dois fatores orientam o comportamento humano a partir dos estudos de Maslow e se originou do movimento das relações humanas nas empresas, movimento que criticava a Teoria Clássica da Administração pelo fato de a mesma desprezar as questões afetivas. Segundo Maximiano (2000), A Teoria das Relações Humanas, formulada no período de 1924 a 1934, deu início à

abordagem comportamental, que investigava o comportamento dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho. Com essa preocupação em mente, o professor de Psicologia Herzberg, na década de 1950, iniciou sua pesquisa partindo do princípio que o trabalho pode ser fonte de motivação ou de aborrecimento. Com seus estudos, Herzberg concluiu que existem no ser humano dois tipos de fatores, ou necessidades, independentes, que influenciam o comportamento humano de diferentes formas.

Os fatores observados por Herzberg, segundo a UNB-INEPAD (2006) e Kondo (1994) são assim descritos:

A) Fatores Higiênicos ou extrínsecos: seriam fatores relacionados ao ambiente de trabalho e suas condições. Para Kondo (1994), os fatores extrínsecos estariam mais relacionados à insatisfação do que com satisfação, e para que sejam atingidos os resultados esperados, seria necessário eliminar os fatores insatisfatórios. Para a UNB-INEPAD – 2006, fatores como salário, benefícios sociais, condições físicas estariam ligados com satisfação e insatisfação.

B) Fatores Motivacionais ou intrínsecos: esses seriam os fatores que realmente motivam as pessoas, como o reconhecimento e a correta avaliação dos serviços (KONDO, 1994). eles estariam relacionados como as atribuições do cargo e natureza das tarefas exercidas, e envolveriam os sentimentos de auto-realização e reconhecimento profissional, dessa forma, esses fatores gerariam motivação (UNB-INEPAD – 2006).

Ainda segundo UNB-INEPAD 2006, ao analisarmos os fatores de Herzberg, pode ser dito que os fatores higiênicos se referem às necessidades primárias de Maslow e os fatores motivacionais se referem às necessidades secundárias de Maslow. Para Kondo (1994), a mera satisfação das necessidades das necessidades primárias não resultam necessariamente em satisfação.

1.2.3 As contribuições de McGregor

Douglas McGregor publicou primeiramente sua pesquisa em 1960. O enfoque de sua teoria é na percepção que os administradores possuem em relação ao comportamento humano no ambiente de trabalho, que resultou na Teoria X e Y.

Conforme Maximiano (2000), as teorias poderiam se assim definidas:

- Teoria X: Diz que o indivíduo deve ser coagido, controlado, dirigido e ameaçado. Também diz que uma recompensa não é suficiente para gerar motivação. Verifica que sempre haverá a exigência de maiores recompensas, dizendo que o indivíduo trabalha apenas pelo

salário que recebe. Essa teoria representa o homem como um ser passivo, resistente às necessidades da empresa.

- Teoria Y: é oposta à teoria X, e diz que o ser humano tem conhecimento que o trabalho é um fator para o crescimento e que o mesmo não tem medo de assumir responsabilidades. Afirma que o desgaste no trabalho é idêntico ao de outras atividades, e que o indivíduo tem conhecimento que é necessário autocontrole para que os objetivos sejam alcançados. As recompensas não seriam somente monetárias, mas também ligadas ao reconhecimento pelos trabalhos realizados, além de outros ligados ao sentimento de auto-realização.

Segundo a UNB-INEPAD (2006), a teoria Y contradiz as formulações de Taylor, dizendo que as relações interpessoais são variáveis que afetam o comportamento e a satisfação das necessidades individuais. Segundo essa visão, caberia à administração encorajar o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos.

Também conforme a UNB-INEPAD (2006), a teoria X defenderia o isolamento, dizendo que as relações sociais prejudicariam a produtividade. Segundo essa teoria, a administração deve ser direta, pela visão que o funcionário não defende os interesses da empresa, que trabalha o mínimo possível, e que haveria necessidade constante de controle e acompanhamento rígido sobre o trabalhador.

1.2.4 A Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria das Expectativas, ou modelo da expectância, foi desenvolvida por Victor H. Vroom, e é formada por três fatores: expectativa, onde diz que os funcionários acreditam que seus esforços irão culminar nos esforços desejados; instrumentalidade, que é a relação entre desempenho e recompensa; e valência, que é o desejo de um indivíduo para um resultado em particular. A motivação seria formada por esses fatores.

Segundo Maximiano (2000), a teoria busca explicar como as expectativas que as pessoas tem de seu trabalho interagem com seus desejos, dessa forma, se transformando em motivação. Já para Robbins (2002), o funcionário se sentiria motivado a exercer um bom grau de esforço em determinada tarefa se souber que isto iria resultar em uma boa avaliação de seu desempenho, e que essa avaliação de desempenho iria resultar em recompensas, como promoções e melhores salários.

Ainda segundo Robbins (2002), a teoria de Vroom ajuda a explicar porque os funcionários não se sentem motivados e exercem o mínimo de esforço para manter seus

empregos, pois se o funcionário achar que seu esforço não será recompensado com promoções ou reconhecimento, ou se a mesma não for o que o funcionário espera, não valerá a pena para ele dispender maior concentração ou esforço na realização das tarefas.

Segundo Maximiano (2006), a importância do trabalho, a relação entre desempenho e resultado e também a relação esforço e desempenho. O trabalho da administração seria de administrar as recompensas, para que as mesmas sejam compatíveis com as necessidades, características e crenças das pessoas. Para o autor, a teoria das expectativas fornece explicações sobre os processos de interação entre motivos externos e internos.

Como pode ser observado, o administrador tem a seu dispor várias teorias sobre o comportamento dos funcionários, e a forma de utilização das mesmas nas unidades de trabalho será de acordo com o perfil do mesmo. O mesmo pode verificar se algum funcionário possui uma necessidade fundamental não atendida, segundo as teorias de Maslow e Herzberg, ou se em sua forma de atuação está levando em consideração a Teoria X ou Y de McGregor. O gestor também deve observar se as expectativas dos funcionários estão sendo atendidas, o que influenciaria no resultado do trabalho. Dessa forma, a possibilidade de sucesso em influenciar a motivação dos funcionários e obter uma melhor performance da equipe de trabalho seria aumentada, podendo resultar em maiores ganhos para a organização. Ainda poderias desenvolver um pouco mais esse parágrafo, resgatando as principais contribuições teóricas a respeito do tema.

A seguir serão demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção dos dados, os resultados encontrados e as conclusões da pesquisa realizada com o fim de identificar o grau de motivação dos funcionários, e também analisar se o gestor utiliza técnicas diferentes de motivação.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para iniciar uma pesquisa, é necessário antes verificar qual será o método e a modalidade que serão aplicados. Existem várias modalidades e metodologias que podem ser aplicadas a uma pesquisa. Segundo Severino (2007, p 117):

> A ciência se constitui aplicando técnicas, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos. Tem assim elementos gerais que são comuns a todos os processos de conhecimento que pretenda realizar, marcando toda a atividade de pesquisa.

Dessa forma, é importante verificar se a realização do trabalho será através de uma pesquisa quantitativa ou qualitativa, tendo em vista os objetivos propostos e a real necessidade de uma ou outra forma de pesquisa. Segundo Severino (2007), é importante retratar abordagens, qualitativa ou quantitativa, pois essas considerações envolvem mais metodologias, tendo como sustentação referências epistemológicas.

No presente trabalho optou-se por uma abordagem quantitativa, elaborando-se questionários que foram aplicados ao gestor da Unidade pesquisada, que é voltada para reestruturação de ativos, e também aos 17 funcionários que formam a unidade, que atuam em diferentes áreas, como negociação, formalização, contabilização, ajuizamento e condução de operações como forma de se obterem os dados necessários para comparação proposta, e também para verificar como o mesmo age para incentivar os dois tipos de funcionários (antigos e novos), comparando para identificar se existem diferenças.

Para realização deste, optou-se pela modalidade de Estudo de Caso, que é, segundo Severino (2007, p. 121), uma forma em que o pesquisador se concentra no estudo de um caso em particular. Em relação aos objetivos, ainda segundo Severino (2007), a pesquisa pode ser exploratória, onde o busca-se apenas levantar informações, dentro de um campo de atuação limitado; e a pesquisa explicativa, onde, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, a mesma tenta identificar as causas, através da aplicação de métodos experimentais/matemáticos.

Para levantamento de dados, foi utilizada a pesquisa exploratória, uma vez que buscaram-se informações para analisar as formas de atuação dos gestores, para que pudessem ser comparadas; e também a visão que os funcionários tem das formas utilizadas, se os mesmos detectam as diferentes formas de atuação dos gestores. Tal investigação foi realizada com a aplicação de questionários para todos os funcionários antigos e novos da unidade pesquisada.

Para que a realização de uma pesquisa seja bem sucedida, o pesquisador precisa se valer de diversas técnicas, que são procedimentos operacionais que podem ser utilizados. No presente trabalho, para coleta de dados foi utilizado o método de questionário, que, segundo Severino (2007) é um conjunto de questões, destinadas a levantar informações dos pesquisados, com questões pertinentes ao assunto e elaboradas de forma clara para facilitar o entendimento. O questionário utilizado para a realização da presente pesquisa é composto de questões fechadas e de múltipla escolha, havendo alguns espaços para eventuais complementações e/ou justificativas.

O questionário foi elaborado a partir da literatura estudada, com o fim de buscar subsídios para melhor analisar os resultados e também com base nos objetivos traçados para melhor entender a visão do administrador e dos funcionários.

Os principais instrumentos que foram utilizados na pesquisa são dois questionários, um direcionado para os funcionários em geral (Apêndice B), outro direcionado para o gestor da unidade (Apêndice A), com o propósito de levantar informações sobre os métodos utilizados pelos gestores e também se cada grupo de funcionários percebe que o gestor aplica métodos distintos para cada tipo de funcionário (antigos e novos). A partir dos questionários, foi possível analisar estatisticamente os dados colhidos.

Antes da realização da pesquisa, foi realizado um pré teste com o envio para dois funcionários, com o objetivo de verificar se o mesmo estava claro e verificar se os mesmos entendiam o que era solicitado. Como a resposta foi positiva, foi dado prosseguimento na mesma.

Após o pré-teste, foram enviados questionários para o e-mail dos funcionários e para o gestor da unidade da seguinte forma: um questionário para o gestor e 17 para o restante dos funcionários da unidade (antigos e novos), sendo que todos foram respondidos e devolvidos após solicitação. Tal método foi selecionado por ser o mais rápido, pois consegue-se chegar aos entrevistados instantaneamente, e também o que reduz os custos com a realização da pesquisa, pois evita a impressão de documentos, reduzindo assim o impacto ambiental da pesquisa.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados estatisticamente, buscando definir percentuais de métodos de incentivo utilizados pelo gestor da unidade, e também a percepção que os funcionários tem dos referidos métodos. A análise gerou dados que puderam ser mensurados e discutidos à luz da teoria aqui apresentada sobre motivação.

A análise também gerou uma diferenciação de resultados entre os novos e os antigos, e como eles percebem os diversos tipos de incentivos empregados pelo Gestor. Com isso, foi

possível verificar a motivação dos mesmos, e realizar a comparação proposta, como poderá ser observado na sequência do trabalho.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho serão analisados os resultados obtidos através de pesquisa realizada junto a uma agência do Banco Ômega indicada no início do projeto. Para a realização da pesquisa foram distribuídos 17 questionários para funcionários e um para o gestor da unidade, sendo que todos foram respondidos (conforme mencionado mais especificamente nos procedimentos metodológicos). Através desses questionários, iremos sistematizar e analisar os dados para as comparações pertinentes e respostas às questões da pesquisa.

O objetivo do trabalho é analisar as formas de motivação utilizadas pelo gestor da unidade para motivar os funcionários novos e antigos, além de comparar se utiliza as mesmas técnicas para os dois tipos de funcionários ou não. Além disso, buscou-se verificar se os funcionários percebem se existe diferenças nos métodos de incentivo utilizados pelo gestor e também comparar a motivação dos funcionários novos com a dos antigos.

Para tanto, é necessário, inicialmente, analisar a formação da unidade, quanto ao número de funcionários novos e antigos existentes. Desse modo, a unidade possui 17 funcionários mais o gestor, sendo que desses, conforme pesquisa realizada, 12 são antigos e 5 são novos. Dentre os funcionários, 4 são do sexo feminino e 13 são do sexo masculino. Para uma melhor visualização dos resultados, iremos demonstrar as pesquisas com o gestor e com os funcionários separadamente.

3.1 Pesquisa com o Gestor

Foi aplicado um questionário com o gestor, onde o mesmo respondeu ter idade entre 45 e 55 anos e estar há cerca de 5 anos no cargo de administrador principal de uma unidade do Banco Ômega. O objetivo do questionário foi verificar as práticas de incentivo à motivação que o mesmo utiliza, e se existe formas de motivação diferentes para os dois tipos de funcionários. O método utilizado forneceu os dados necessários para a análise, como poderemos ver a seguir.

Das respostas advindas do instrumento de coleta de dados, destaca-se que o gestor percebe existirem diferenças entre as expectativas dos funcionários novos e antigos, conforme o relato escrito do próprio gestor e que está transcrito a seguir para ilustrar:

"Os funcionários pós 98, tem necessidades e expectativas diferentes dos outros funcionários, são funcionários em início de carreira e enxergam nisso, a possibilidade que a empresa oferece para um rápido crescimento profissional, enquanto que os funcionários antigos já possuem certa estabilidade na carreira e tem outras expectativas".

Com base nesta resposta, foi possível constatar que o gestor analisa as expectativas dos funcionários, e, comparando com o embasamento teórico, pode-se verificar que a teoria das expectativas de Vroom, segundo Maximiano (2000) se aplica ao caso, pois segundo a resposta do administrador, a expectativa de crescimento rápido na carreira motiva os funcionários novos ao trabalho, enquanto que a estabilidade no emprego e a segurança motivam os funcionários antigos. A partir dessa constatação, o administrador afirmou que faz parte do cargo a análise e a aplicação de técnicas conforme o caso, buscando sempre incentivar a motivação de todos os funcionários, o que, segundo Bergamini (1994), o papel do gestor seria o de contribuir com a formação de um ambiente em que os funcionários se sintam motivados, ou seja, o administrador não motivaria os funcionários, mas sim, os incentivaria com a criação de um ambiente melhor.

Em resposta quanto às técnicas de incentivo utilizadas, o mesmo respondeu que em primeiro lugar vem o reconhecimento do serviço, em segundo conversas constantes, com fornecimento de feedback; em terceiro lugar busca conhecer as necessidades de cada um; em quarto lugar tenta entender o que deixa o funcionário mais motivado e em quinto lugar busca conhecer os planos para o futuro dos funcionários.

O administrador também afirmou que o acompanhamento de metas influencia na motivação dos funcionários, pois, para ele, quando uma meta é atingida o funcionário se sente realizado, com o sentimento de dever cumprido, e assim se motiva para o trabalho. Nesse caso, como aponta Maximiano (2006), ao analisar a teoria das expectativas de Vroom, o papel da administração seria o de administrar as recompensas.

Ao final do instrumento de pesquisa, quando questionado se gostaria de citar alguma técnica de incentivo que poderia ser utilizada em sua unidade, o mesmo apresentou a seguinte resposta:

"Acho que em primeiro lugar, temos que tratar todos os funcionários de maneira igual, reconhecendo sempre o desempenho e a dedicação de cada um no atingimento dos objetivos comuns da equipe. Entendo que o maior incentivo para uma pessoa, é o reconhecimento de sua atuação pelo seu gestor, sempre elogiando o que tiver que elogiar e orientando aqueles pontos que o funcionário precisa melhorar para no atingimento dos resultados".

A resposta dada pelo gestor evidencia que o conhecimento de cada funcionário é um fator importante no incentivo dos funcionários, e que, independente de ser novo ou antigo, cada um tem suas expectativas, e que o gestor deve entender o seu papel dentro da organização. Para Claret (1998), o administrador deve estar atento para um conjunto de incentivos que melhoram a motivação dos funcionários, como segurança, elogios, reconhecimento, avaliação dos esforços e o incentivo à criatividade.

Através dessas respostas, podemos concluir que o administrador analisa todos os funcionários, sempre buscando entender o que os deixa mais motivados, e, apesar de ter respondido que aplica técnicas de motivação/incentivo distintas, o mesmo afirma tratar todos os funcionários de maneira igual. Tais afirmações vem ao encontro dos fatores intrínsecos de Herzberg, segundo Kondo (1994), onde o mesmo diz que o reconhecimento e a correta avaliação motivam as pessoas.

Analisando as respostas, também é possível constatar que o mesmo tenta manter a motivação dos funcionários, conforme nos explica Bergamini (1994), que o papel do gestor é manter as pessoas motivadas, e a relação entre liderança e motivação seria unida por uma relação de causa e efeito.

3.2 Pesquisa com os funcionários

Para a análise do nível de motivação dos funcionários, o ponto de partida será a análise através da hierarquia das necessidades de Maslow, que considera que o ser humano possui necessidades básicas, e quando essas são atendidas, o mesmo buscaria o atendimento de uma necessidade superior, conforme visto na revisão de literatura. Consequentemente, os dados obtidos na pesquisa, que buscaram responder como estava o atendimento dessas necessidades são os seguintes:

Quadro 1 – Análise da motivação através da hierarquia das necessidades de Maslow.

	Influencia	**Indiferente**	**Não Influencia**
Segurança	94,12%	5,88%	0%
Estabilidade	94,12%	5,88%	0%
Salário	76,48%	11,76%	11,76%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a teoria de Maslow (2003), a segurança e a estabilidade estariam entre as necessidades primárias do indivíduo, o que foi comprovado com a presente pesquisa, onde pode-se notar que os dois itens obtiveram a maioria das respostas, sendo que o quesito salário também é importante para a motivação das pessoas, embora considerado como estimulo, o mesmo auxilia na satisfação dos demais quesitos, como segurança e nas necessidades sociais, o que pode ser explicado também pela teoria de Maslow (2003), uma necessidade surge quando a anterior foi satisfeita.

A questão do relacionamento com a família foi um fator que os funcionários consideravam que não influenciava em sua motivação. Tal fato pode ser visto como resultado que as necessidades sociais relatadas por Maslow (2003) estariam sendo atendidas, e que os funcionários não as estariam vendo como entraves à sua motivação.

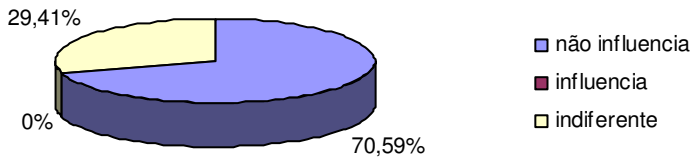

Figura 1 – Impacto de problemas familiares na motivação.

O planejamento para o futuro é importante na motivação da maioria dos funcionários, tal nível de respostas estaria ligado à necessidade de auto realização elencada por Maslow (2003), e também baseado na teoria das expectativas de Vroom, conforme colocadas por Maximiano (2006), onde tal teoria forneceria explicações sobre os processos de interação entre motivos externos e internos.

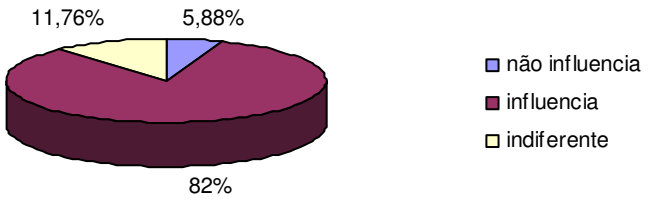

Figura 2 – Planejamento para o futuro.

Para melhor analisar os fatores que geram ou não motivação, foi perguntado aos funcionários o quanto reconhecimento do trabalho e oportunidades influenciavam em sua motivação, tendo as seguintes respostas:

Quadro 2 - Fatores que influenciam ou não a motivação.

	Influencia	**Indiferente**	**Não Influencia**
Recebimento de Premiações	35,30%	35,30%	29,40%
Oportunidade de Crescimento	76,48%	11,76%	11,76%
Reconhecimento	94,12%	5,88%	0%

Fonte: Elaboração própria.

Como pode-se notar, a grande maioria dos funcionários respondeu que o reconhecimento pelo trabalho bem realizado tem papel importante no incentivo à sua motivação. O fator oportunidade de crescimento também foi visto pela maioria dos funcionários como um item que os motiva. Kondo (1994), ao analisar a Teoria de Herzberg, diz que os fatores motivacionais intrínsecos seriam os que realmente motivam as pessoas, o que no caso seria teria ligação com o reconhecimento na realização das tarefas e as oportunidades de crescimento, pois estariam ligados ao sentimento de auto-realização.

Segundo Robbins (2002), ao analisar a teoria das expectativas de Vroom, o funcionário se sente motivado com a possibilidade de recompensas, de promoções ou ter seu trabalho reconhecido, o que é o caso, tendo em vista que a grande maioria dos funcionários espera crescer dentro da instituição.

Ainda segundo os dados acima, Maximiano (2000), ao analisar a teoria Y de McGregor, diz que as recompensas não seriam somente monetárias, mas também ligadas ao reconhecimento pelo trabalho realizado, também relacionados com o sentimento de auto realização do indivíduo, o que explica o fato da minoria indicar o recebimento de premiações como um fator motivacional. Maximiano (2000), com relação à teoria das expectativas de Vroom, quando tenta explicar a interação entre os desejos e a motivação, nos diz que quando os desejos são atendidos, isso se transforma em motivação.

Dessa forma, após analisar quais fatores influenciam na motivação dos indivíduos, a pesquisa também buscou entender como os fatores eram vistos, ou seja, comparar o que os funcionários entendiam que os motivavam e a real situação no ambiente de trabalho,

buscando verificar se as expectativas estavam sendo atendidas, e também verificar a atuação do gestor da unidade, seu papel, no incentivo à motivação e manutenção da mesma. Dessa forma, os dados obtidos foram os seguintes:

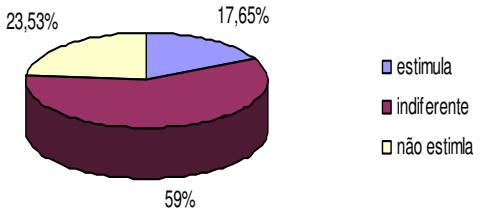

Figura 3 – Estilo de liderança

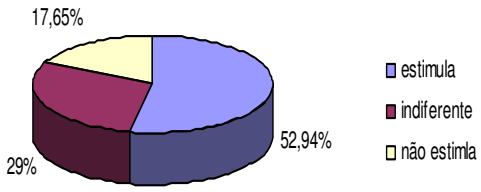

Figura 4 – Importância do Gestor no incentivo à motivação.

Com relação a esses dados, foi possível constatar que os funcionários vêem no gestor um fator importante no incentivo à sua motivação, o que Maximiano (2006) explica ao afirmar que a pessoa que desempenha o papel de liderança influencia no comportamento dos liderados, ou seja, que o papel de alguém que tem o papel de liderança é influenciar o comportamento dos outros.

O estilo de liderança do gestor da unidade pesquisada não foi visto como um fator estimulante de motivação pela maioria dos funcionários. Bergamini (1990) ao afirmar que a motivação é interna, e a diferença entre motivação e movimento pode explicar esse fator. Pelos dados obtidos, o gestor não está conseguindo incentivar os liderados com seu estilo de liderança, mas sim colocá-los em movimento.

Tal fato pode ser um problema à manutenção da motivação ou em seu incentivo, pois segundo Bergamini(1994), cabe ao gestor o papel de despertar no funcionário o sentido do trabalho e estimular sua participação. As respostas recebidas quanto a feedbacks comprovam a teoria, pois a maioria afirmou que os mesmos influenciam em sua motivação.

Por fim, para melhor analisar a situação, foram aplicadas perguntas referentes ao atual estado de motivação e o quanto estavam contentes com seu trabalho, além de questionar se as expectativas quanto a trabalhar foram atendidas. As respostas recebidas foram as seguintes:

Quadro 3 – Estado de motivação dos funcionários antigos.

	Sim	**Indiferente**	**Não**
Está contente com o trabalho	75%	25%	0%
Se sente motivado para trabalhar	58,33%	25%	16,67%
Expectativas quanto a trabalhar no Banco foram atendidas	50%	50%	0%

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4 – Estado de motivação dos funcionários novos.

	Sim	**Indiferente**	**Não**
Está contente com o trabalho	80%	20%	0%
Se sente motivado para trabalhar	80%	0%	20%
Expectativas quanto a trabalhar no Banco foram atendidas	50%	25%	25%

Fonte: Elaboração própria.

Para melhor analisarmos a questão sobre estar contente com o trabalho, primeiro é necessário entender o que é esse sentimento. Segundo Maximiano (2000), ao analisar a teoria Y de McGregor, o sentimento estaria ligado com a auto realização das pessoas com o trabalho. Nesse ponto, a grande maioria dos funcionários, sejam novos ou antigos, está contente com o trabalho que realizam.

Comparando a motivação entre os funcionários antigos e os novos, é possível constatar que 80% dos funcionários novos estão motivados, e que 58,33% dos funcionários antigos estão motivados, sendo que na questão de desmotivação o percentual é maior para os antigos.

Referente às expectativas, ou seja, se os seus objetivos quanto a trabalhar no banco foram atendidos, podemos constatar que o percentual de atendimento é o mesmo, tanto para os novos quanto para os antigos. Maximiano, ao comentar a teoria das expectativas de Vroom, diz que o atendimento das expectativas pode se transformar em motivação, o que se demonstra com as respostas recebidas. Também Robbins (2002) diz que se o funcionário não entender que suas expectativas foram atendidas, tal fato pode gerar insatisfação, consequentemente desmotivação.

Para melhor responder aos objetivos principais do presente trabalho, foi perguntado aos funcionários se eles percebiam que o gestor aplicava técnicas de motivação/incentivo diferentes para os admitidos antes de 98 e para os pós 98. As respostas foram as seguintes:

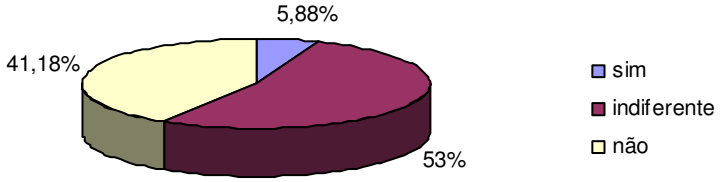

Figura 5 – Uso de diferentes técnicas de motivação.

Com as respostas recebidas, foi possível constatar que a maioria não percebe que o gestor utiliza formas diferentes de incentivo à motivação para os diferentes tipos de funcionários, apesar do gestor afirmar em seu questionário que existem diferenças entre as expectativas dos novos quando comparada com a dos antigos e que aplicava técnicas diferentes. Tal fato pode ser explicado na própria pesquisa, onde o gestor afirma buscar entender as necessidades de cada um. Realizada a análise dos dados, passaremos para as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente trabalho foi analisar as formas de incentivo que o gestor da unidade utiliza para incentivar na motivação dos dois tipos de funcionários (novos e antigos), e assim compará-las com a literatura pesquisada, e com isso, entender o processo de motivação dentro da unidade pesquisada.

Dessa forma, através da análise dos dados obtidos, foi possível concluir que o gestor utiliza principalmente a análise das necessidades de cada funcionário, buscando sempre entender as expectativas de cada um, ou seja, não aplica uma regra geral para todos, sendo que o mesmo afirmou que as expectativas dos novos funcionários são distintas dos antigos. Sendo assim, foi possível constatar que o gestor deve conhecer bem cada membro de sua equipe de trabalho para conseguir entender o que os funcionários desejam, assim como o que os motiva. Se o administrador conseguir esse entendimento, conseguirá seu objetivo, que é incentivar as pessoas para conseguir uma maior produtividade e aumentar os resultados da empresa.

Foi constatado também que as formas que o gestor utiliza para incentivar os dois tipos de funcionários são semelhantes, tendo somente uma pequena variação para com os funcionários novos, no sentido de buscar atender as expectativas de crescimento dos mesmos e com os antigos para dar a segurança que os mesmos desejam. Também foi constatado que uma importante ferramenta que o gestor utiliza para incentivar os funcionários são os feedbacks, e que o mesmo se utiliza dessa ferramenta para transmitir aos funcionários as necessidades da empresa e o que ele espera de cada um, e através desse entendimento, é possível atender suas expectativas e necessidades.

Outro objetivo do trabalho era comparar o grau de motivação dos funcionários novos e antigos. Através das respostas obtidas, foi possível constatar que o percentual de funcionários novos motivados é superior ao dos funcionários antigos na unidade pesquisada. Tal fato pode ser explicado pela resposta do gestor quanto à expectativa de crescimento que os funcionários novos possuem, onde quanto melhor for o desempenho obtido na realização das tarefas, maior será a possibilidade de serem reconhecidos.

Para uma análise mais aprofundada das condições de motivação entre os diferentes tipos de funcionários, assim como para analisar as formas de incentivo à motivação que podem ser utilizadas pelos gestores, seria necessário a realização de uma pesquisa mais abrangente, realizada em um número maior de dependências do Banco Ômega, sendo que

quanto mais unidades forem pesquisadas, mais os resultados espelharão as reais condições de motivação na instituição.

Como os objetivos específicos prezavam pela analise das ferramentas utilizadas pelo gestor para motivar os diferentes tipos de funcionários, identificar as ferramentas de incentivo à motivação utilizadas para os diferentes tipos de funcionários e comparar a motivação dos funcionários antigos e novos, podemos concluir que os mesmos foram atendidos com a presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M.A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e consultoria, 1992.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C.W. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.3, p.102-14, mai/jun, 1994.

BERGAMINI, C. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, v.1, n.2 nov. 2002 a jan. 2003.

BERGAMINI, C. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. **RAE**, v.30, n.2, abr/jun.1990.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMANN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CLARET, M. **A essência da motivação**. São Paulo: Ed. Martin Claret, 1998.

FLEURY, M. & FISCHER, R., **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

KONDO, Y. **Motivação Humana**: um fator chave para o gerenciamento. 3.ed. São Paulo, Editora Gente, 1994.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2002.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de Pessoas**. Cengage Learning, 2008.

MASLOW, A. **O diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. 5.ed. São Paulo, Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006

ROBBINS, S. P. **Comportamente Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

UNB-INEPAD. **Teoria Geral da Administração**. Brasília, UNB, 2006.

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao Gestor da unidade

Questionário para coleta de dados a fim de elaborar Trabalho de Conclusão no curso de Graduação em Administração na UFRGS.

Prezado Administrador, este questionário será utilizado para fins de pesquisa, unicamente para levantamento de dados. Não é necessário se identificar na presente pesquisa. Seu auxílio é fundamental para a correta análise dos dados, portanto, solicito que responda as perguntas espelhando a realidade.

Obrigado(a),

Questões:

1) Sexo
( ) 1 - Feminino ( ) 2- Masculino

2) Idade
( ) 1 - até 25 anos
( ) 2 - entre 25 e 35 anos
( ) 3 - entre 35 e 45 anos
( ) 4 -entre 45 e 55 anos
( ) 5 - acima de 55 anos

3) Há quanto tempo o senhor é gestor no Banco:
( ) 1 - 1 a 3 anos
( ) 2 - 3 a 5 anos
( ) 3 - 5 a 7 anos
( ) 4 - 7 a 10 anos
( ) 5 - mais de 10 anos

4) Quantos funcionários estão sob sua administração
( ) 1 - até 10
( ) 2 - entre 10 e 15
( ) 3 - entre 16 e 20
( ) 4 - entre 21 e 25
( ) 5 - mais de 25

5 – Destes, quantos são pré 98 e quantos são pós 98?
1 - Pré 98: _____
2 - Pós 98: _____

6 – Como o senhor costuma incentivar na motivação dos funcionários (Favor enumerar em ordem de importância, em sua visão, em caso de não utilização do modo, favor deixar em branco)

( ) Reconhecimento do serviço
( ) Busca conhecer as necessidades de cada um
( ) Entende o que os deixa mais motivado
( ) Busca conhecer os planos para o futuro dos funcionários
( ) Conversa constantemente, e fornece feedback sobre o que é esperado de cada um
( ) outras maneira. Quais (favor descrever)

_____

_____

7 – Em sua visão, o constante acompanhamento do atingimento das metas influi na motivação dos funcionários? Por favor justifique sua resposta
1 - ( ) Sim
2 - ( ) Não
Justificativa:

_____

_____

8 – O senhor percebe se existem diferenças entre as necessidades e expectativas dos funcionários pré e pós 98? Por favor justifique
1 - ( ) sim
2 - ( ) não
Justificativa:

_____

_____

9 – Com base na pergunta anterior, o senhor entende que sejam necessárias técnicas de incentivo diferentes para os dois tipos de funcionários? Por favor justifique
1 - ( ) Sim
2 - ( ) Não
Justificativa

_____

_____

10- O senhor utiliza alguma técnica de incentivo à motivação que não foi citada nesta pesquisa?
1 - ( ) Não
2 - ( ) Sim
Em caso de resposta positiva, favor citar as mesmas.

_____

_____

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos funcionários

Questionário para coleta de dados a fim de elaborar o Trabalho de Conclusão no Curso de Graduação em Administração na UFRGS.

Prezado funcionário, este questionário será utilizado para fins de pesquisa, unicamente para levantamento de dados. Não é necessário se identificar na presente pesquisa. Seu auxílio é fundamental para a correta análise dos dados, portanto, solicito que responda as perguntas espelhando a realidade.

Obrigado(a)

Questões:

Perfil do Respondente

1) Sexo
( ) Feminino ( ) Masculino

2) Idade
( ) até 25 anos
( ) entre 25 e 35 anos
( ) entre 35 e 45 anos
( ) entre 45 e 55 anos
( ) acima de 55 anos

3) Você tomou posse no Banco
( ) Antes de 1998 ( ) após 1998

4) Há quanto tempo ocupa o cargo atual
( ) até 1 ano
( ) entre 1 e 3 anos
( ) entre 3 e 5 anos
( ) entre 5 e 8 anos
( ) mais de 8 anos

Para cada afirmação abaixo, faça um círculo no número à direita que melhor combina com a sua opinião e justifique àquelas que são solicitadas. Use a escala acima para orientar a sua resposta.

Afirmações	***Escala de concordância***				
	Discordo Totalmente	**Discordo**	**Não concordo nem discordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**
1) Estou contente com o meu trabalho.	1	2	3	4	5

2) Sinto-me motivado a trabalhar.	1	2	3	4	5
3) O gestor utiliza formas de estímulos diferentes com funcionários contratados pré e pós 1998.	1	2	3	4	5
4) O gestor de minha unidade é importante no incentivo à motivação do meu trabalho.	1	2	3	4	5
5) O salário foi um fator determinante na escolha por trabalhar no banco.	1	2	3	4	5
6) A estabilidade foi um fator determinante na escolha por trabalhar no banco.	1	2	3	4	5
7) A segurança foi um fator determinante na escolha por trabalhar no banco.	1	2	3	4	5
8) A possibilidade de crescimento foi um fator determinante na escolha por trabalhar no banco.	1	2	3	4	5
9) A necessidade para sustento da família foi um fator determinante na escolha por trabalhar no banco.	1	2	3	4	5
10) O reconhecimento é fundamental para incentivar minha motivação.	1	2	3	4	5
11) O gestor entende as minhas necessidades	1	2	3	4	5
12) Problemas particulares afetam minha motivação no trabalho	1	2	3	4	5
13) Em minha unidade de trabalho, meu trabalho é reconhecido	1	2	3	4	5
14) Tenho oportunidades de crescimento em minha empresa	1	2	3	4	5
15) O estilo de liderança do Gestor da unidade me incentiva para o trabalho	1	2	3	4	5
16) O recebimento de prêmios (viagens, presentes, ascensão profissional) pelo atingimento de metas me motiva para o trabalho	1	2	3	4	5
17) Minhas expectativas quanto a trabalhar no banco foram atingidas	1	2	3	4	5
18) Os Feddbacks que recebo de meu gestor tem papel importante na minha motivação para o trabalho	1	2	3	4	5
19) O relacionamento com minha família afeta minha motivação para trabalhar	1	2	3	4	5
20) O planejamento de meu futuro me motivam para o trabalho					

Questão Final

Em sua visão, o que poderia melhorar em sua empresa para incentivar sua motivação?

_____

_____

_____