

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

**Bruno Montanholi Fornaziero**

**Motivação de funcionários bancários**

**Porto Alegre**

**2011**

Bruno Montanholi Fornaziero

## **Motivação de funcionários bancários**

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. Dr. Pedro de Almeida Costa**

Tutor Orientador: **Prof. Me. Lucas Socoloski Gudolle**

**Porto Alegre  
2011**

Bruno Montanholi Fornaziero

## **Motivação de funcionários bancários**

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 \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

*À minha família, que sempre esteve presente nos bons e maus momentos e sempre acreditou em meu potencial e à minha esposa Ariane, pelo apoio e amor incontestes.*

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido em agência do Banco X em Londrina-PR. A empresa é tradicional, sendo atualmente líder de mercado em vários produtos e serviços do ramo bancário e tem como cerne a verificação de fatores motivacionais que influenciam o ingresso, desempenho e satisfação no trabalho de funcionários da referida agência. Primeiramente, realizou-se fundamentação teórica e contatos com o gerente geral da agência, a fim de se averiguar a possibilidade de realizar entrevistas e viabilidade do estudo. Em seguida, foram aplicados os questionários, com o intuito de se averiguar o tema proposto, os quais foram analisados e expostos no presente estudo. Foi constatado que fatores como oportunidade de emprego, realização pessoal, identificação com a atividade, remuneração e estabilidade influenciaram os entrevistados na escolha da profissão; todos os fatores analisados no âmbito do desempenho no trabalho se mostraram importantes e fatores como clima organizacional, remuneração, desenvolvimento profissional, benefícios e estabilidade eram importantes na satisfação no trabalho. Os dados obtidos ficaram disponíveis para que os gerentes da agência pesquisada pudessem tomar conhecimento e usá-los convenientemente.

Palavras chave: motivação; Banco X; funcionários.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	JUSTIFICATIVA .....	9
1.2	OBJETIVOS .....	9
1.2.1	Geral .....	9
1.2.2	Objetivos Específicos .....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1	CONCEITO DE MOTIVAÇÃO .....	11
2.1.1	Teoria de Maslow .....	13
2.1.2	Teoria de Herzberg .....	14
2.1.3	Teoria de Vroom.....	15
2.1.4	Teoria de McGregor .....	16
2.1.5	Teoria de McClelland .....	18
2.1.6	Teoria de Skinner .....	18
2.1.7	Outras teorias motivacionais .....	19
2.2	PROCESSO DE MOTIVAÇÃO .....	20
2.3	FATORES MOTIVACIONAIS .....	21
2.3.1	Participação nos lucros .....	21
2.3.2	Benefícios .....	23
2.3.3	Remuneração .....	27
2.3.4	Recompensas .....	28
2.3.5	Possibilidade de ascensão na carreira .....	30
2.3.6	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	35
2.4	POLÍTICA DA EMPRESA.....	38
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	41
3.1.1	Quanto ao propósito .....	41
3.1.2	Quanto à forma de abordagem do problema.....	41
3.1.3	Quanto aos objetivos .....	42
3.1.4	Quanto aos procedimentos técnicos.....	42
3.1.5	Quanto ao método científico.....	42
3.1.6	Procedimentos anteriores à realização do questionário .....	43
3.1.7	Procedimentos durante a realização do questionário .....	43
3.1.8	Procedimentos posteriores à realização do questionário.....	44
3.1.9	Questionário .....	44
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	47
4.1	APRESENTAÇÃO .....	47
4.1.1	Motivos de ingresso.....	48
4.1.2	Desempenho .....	49
4.1.3	Satisfação no trabalho.....	51
4.1.4	Perfil dos entrevistados.....	52
4.2	ANÁLISE DE RESULTADOS .....	55
4.2.1	Motivos de ingresso.....	55
4.2.1.1	Oportunidade de emprego .....	55
4.2.1.2	Insatisfação com o último emprego.....	56
4.2.1.3	Realização pessoal.....	56
4.2.1.4	Status .....	57
4.2.1.5	Influência familiar ou de terceiros.....	58
4.2.1.6	Identificação com a atividade .....	59
4.2.1.7	Remuneração .....	60
4.2.1.8	Estabilidade .....	61
4.2.1.9	Outros fatores .....	62
4.2.2	Desempenho .....	63
4.2.2.1	Realização pessoal.....	63
4.2.2.2	Ambiente de trabalho.....	64
4.2.2.3	Remuneração .....	65
4.2.2.4	Status .....	65
4.2.2.5	Ascensão na carreira profissional .....	66
4.2.2.6	Benefícios .....	68

4.2.2.7	Estabilidade .....	68
4.2.2.8	Reconhecimento .....	69
4.2.2.9	Outros fatores .....	70
4.2.3	Satisfação no trabalho.....	71
4.2.3.1	Clima organizacional.....	71
4.2.3.2	Qualidade de vida no trabalho .....	72
4.2.3.3	Cultura da empresa .....	73
4.2.3.4	Remuneração .....	74
4.2.3.5	Desenvolvimento profissional .....	75
4.2.3.6	Benefícios oferecidos .....	76
4.2.3.7	Estabilidade .....	77
4.2.3.8	Trabalho desenvolvido .....	78
4.3	QUADRO RESUMO.....	80
5	CONCLUSÃO.....	81
	REFERÊNCIAS .....	83
	APÊNDICE A – Questionário.....	88

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas buscam formas de aumentar a produtividade de seus funcionários, investindo cada vez mais em ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho e satisfação dos mesmos. Quando o quadro funcional está motivado e satisfeito, a tendência é que os resultados apareçam.

A motivação varia de pessoa para pessoa. No entanto, cada de um nós cria sua própria motivação, que pode ser estimulada por fatores externos e/ou internos. Desde modo, mesmo que a empresa ofereça programas de incentivo à qualidade de vida no trabalho e outras ações, se o funcionário não estiver propenso a tais atividades, sua motivação continuará a mesma.

A área de gestão de pessoas tem se destacado cada vez mais nas organizações, tornando-se parte integrante da estratégia das empresas e não apenas um setor de apoio. A motivação e satisfação dos trabalhadores são variáveis a serem consideradas no desempenho dos funcionários.

Antigamente, a área de recursos humanos nas empresas era apenas uma área de apoio, em que se destacavam os serviços de contratação e demissão de pessoal, dentre outros. Em outras palavras, era apenas o famoso Departamento Pessoal, que trabalhava a parte das estratégias e metas da empresa. Não obstante, os funcionários do referido setor sequer sabiam destes objetivos.

O estudo busca verificar se fatores como realização pessoal, ambiente de trabalho, remuneração, ascensão na carreira profissional, benefícios, estabilidade no emprego, entre outros, influenciaram o ingresso na instituição, contribuem para o desempenho e satisfação no trabalho do quadro funcional de agência do Banco X em Londrina-PR.



## **1.1 JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema é justificada pelo fato do pesquisador possuir afinidade com a área de estudo a ser abordado e por influências familiares, visto que o pai do mesmo desenvolveu trabalhos relacionados com gestão de pessoas e motivação de funcionários e o acadêmico sempre discutiu essa temática no âmbito familiar e acadêmico, motivando assim o pesquisador deste tema de forma profunda.

Ademais, o atual cenário exige funcionários capacitados e motivados para renderem cada vez, em virtude da competitividade entre as empresas. Muitas vezes um trabalhador desmotivado rende aquém do que poderia, mesmo sendo qualificado e preparado para o cargo.

A experiência do pesquisador com o assunto se resume a estudos acadêmicos das disciplinas de Recursos Humanos, ministradas durante os cursos de graduação e pós-graduação.

Levando em consideração que a empresa onde foi realizada a pesquisa se preocupa com o bem-estar de seus funcionários e busca motivá-los constantemente, o presente estudo poderia ajudar nas ações implementadas a fim de melhorar a satisfação dos funcionários.

Sendo assim, identificar-se-á como a motivação, desempenho e satisfação dos funcionários são influenciados pelos fatores realização pessoal, ambiente de trabalho, remuneração, status, ascensão profissional, benefícios, estabilidade, reconhecimento, dentre outros.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

Analisar se itens como oportunidade de emprego, insatisfação com o último emprego, influência familiar ou de terceiros, identificação com a atividade, realização pessoal, ambiente de trabalho, ascensão na carreira profissional, clima organizacional, desenvolvimento profissional, trabalho desenvolvido, qualidade de vida no trabalho remuneração, status, ascensão na carreira profissional, benefícios, estabilidade e reconhecimento influenciam na motivação dos funcionários do Banco X, relativos à agência de Londrina-PR, no que tange ao ingresso, desempenho e satisfação dos mesmos na empresa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar o perfil dos funcionários entrevistados, no que concerne aos seus dados pessoais;
- b) Identificar, quantificar e analisar os fatores motivacionais que influenciaram o ingresso na instituição pesquisada;
- c) Identificar, quantificar e analisar os fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos funcionários;
- d) Identificar, quantificar e analisar os fatores motivacionais que influenciam a satisfação no trabalho dos funcionários;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo se focou nos fatores motivacionais que influenciaram o ingresso na empresa, desempenho e a satisfação no trabalho dos funcionários de agência do Banco X em Londrina-PR. Para tanto, foi necessária pesquisa bibliográfica referente à motivação, realização pessoal, ambiente de trabalho, remuneração, benefícios, recompensas, participação nos lucros, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho e possibilidade de ascensão na carreira.

### 2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Motivação, em si só, é um termo de difícil definição. Oriunda do latim *motivus*, *movere*, significa mover. Segundo o dicionário Houaiss, motivação é o ato ou efeito de motivar. Pode-se dizer, primeiramente, que, em tudo que se faz, há um motivo para tal. Desta forma, “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. (CHIAVENATO, 1990). Para DeCenzo e Robbins (2001), motivação “seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

Necessário se faz salientar a importância da motivação de funcionários, qualquer que seja a empresa a ser estudada. Sabe-se que quadros funcionais desmotivados rendem abaixo de seu potencial, o que causa transtornos tanto a empresa quanto ao empregado. Entretanto, “as pessoas diferem, não apenas em sua capacidade, mas também em sua ‘vontade’ ou ‘motivação’. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes.” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.12).

Vale ressaltar que a motivação de uma determinada pessoa pode ser gerada através de estímulos externos e/ou internos. A título de ilustração, podem-se classificar os estímulos externos como condições ambientais, programas de treinamento e desenvolvimento, demandas da família, influência de colegas, dentre outros; estímulos internos podem ser desejo de poder, status, ascensão profissional, etc. Sendo assim, cada indivíduo possui motivações diferentes das de seus amigos, parentes e congêneres, pois “as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante.” (CHIAVENATO, 1990). Segundo DeCenzo e Robbins (2001), necessidade individual “reflete algum estado interior que faz com que certo resultado pareça atraente”. Entretanto, uma necessidade individual pode ser realizada sem a interferência de fatores motivacionais no trabalho, como por exemplo, ganhar na loteria.

Desta forma, fica claro que cada cidadão constrói sua própria motivação, de acordo com seus anseios, desejos e necessidades. Neste âmbito, o estudo da motivação deve ser focado individualmente, e não como feito antigamente, em que se considerava que todas as pessoas tinham a mesma motivação, os mesmos anseios, as mesmas necessidades. Logo, deduz-se que não se consegue motivar pessoas, mas sim despertar a motivação que existe em cada uma delas. "Parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir." (BERGAMINI, 1997)

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. (GIL, 2001)

Vergara (1999), cita que “motivação é intrínseca. [...] Ninguém motiva ninguém. Nós é que motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”.

Para Oliveira (2002), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico”. Esse impulso à ação

pode ser provocado por estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo.

### 2.1.1 Teoria de Maslow

Na década de 50 do século XX, o psicólogo Abraham Maslow formulou teoria que trata acerca da hierarquia das necessidades humanas. Para ele, “tais necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma decisão”. (VERGARA, 1999). "Maslow formulou seu conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano, pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento." (CHIAVENATO, 1990)

A hierarquia das necessidades de Maslow é disposta da seguinte forma, conforme descreve Chiavenato (1990):

- a) necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc);
- b) necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou privação);
- c) necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos, etc);
- d) necessidades de estima (reputação, reconhecimentos, auto-respeito, amor, etc);
- e) necessidades de auto-realização (realização de potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc).

Como principais pontos de destaque da teoria de Maslow, podem-se citar os seguintes:

- Apenas necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento;

- Inicialmente, todo ser humano é voltado a atender as necessidades fisiológicas, tais como dormir, comer, sexo, etc;
- As necessidades fisiológicas e de segurança se constituem nas necessidades primárias da pessoa;
- As necessidades sociais, de estima e de auto-realização se configuram nas necessidades secundárias, em que as necessidades de auto-realização se suplantam às sociais e de estima e as necessidades de estima se sobrepõem às sociais, sendo que níveis mais elevados de necessidades somente surgem quando os mais baixos estão controlados.

À medida que as necessidades básicas são atendidas, dão lugar às mais elevadas. Todavia, tal fato não é estático, uma vez que uma pessoa pode subir e descer na hierarquia das necessidades.

A teoria de Maslow tem sofrido críticas: "A teoria deixa de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa. Algumas culturas, como a japonesa, por ilustração, colocariam as necessidades afetivo-sociais na base da hierarquia. Também é possível que aí cariocas ponham a necessidade de segurança" (VERGARA, 1999)

Por outro lado, Gil (2001) considera a teoria formulada por Maslow muito importante, "porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros".

### **2.1.2 Teoria de Herzberg**

Em meados da década de 60 do século XX, Frederick Herzberg elaborou teoria que trata o ambiente externo e o trabalho do cidadão. Para tanto, foram formulados dois fatores primordiais, que são:

a) Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. (CHIAVENATO, 1990).

b) Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. (CHIAVENATO, 1990). Entretanto, “se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação”. (VERGARA, 1999)

Basicamente, a teoria de Herzberg diz que a satisfação no cargo depende de desafios profissionais, enquanto que a insatisfação se dá pelo ambiente, supervisão aplicada, colegas e contexto geral do cargo.

Para DeCenzo e Robbins (2001), a formulação de Herzberg argumenta que fatores intrínsecos ao cargo motivam, ao passo que os extrínsecos somente apaziguam os empregados.

Vergara (1999) aponta uma falha, citando que “algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação às forças ocultas, ao inimigo que está lá fora; logo, satisfação/insatisfação é uma questão de ego. [...] Nesse caso, Herzberg deixou de considerá-lo”.

### **2.1.3 Teoria de Vroom**

Elaborada por Victor Vroom e denominada Modelo Contingencial de Motivação. Em seu estudo, Vroom “rejeita noções preconcebidas e que reconhece diferenças individuais. Contudo, sua teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir.” (CHIAVENATO, 1990).

O referido autor salienta que há três fatores que influenciam a produtividade do trabalhador, conforme explica Chiavenato (1990):

a) objetivos pessoais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante, etc;

b) relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade, em que o trabalhador escolhe uma motivação para produzir mais;

c) percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade, ou seja, quando o trabalhador percebe o quanto seu esforço influencia em sua produção.

De forma resumida, a teoria de Vroom:

A teoria de Vroom é denominada Modelo Contingencial de Motivação, porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. O nível de motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las. A teoria de Vroom é uma teoria da motivação e não do comportamento. (CHIAVENATO, 1990)

O modelo de Vroom “propõe que a motivação é uma decorrência da valia (valor) dos relacionamentos esforço-desempenho e desempenho-recompensa”. (DeCenzo e ROBBINS, 2001)

#### **2.1.4 Teoria de McGregor**

Formulada pelo psicólogo Douglas McGregor na década de 60 do século XX, aborda os tipos de gerenciamento dos funcionários, em que “a maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem”. (GIL, 2001).



Desta forma, McGregor supôs dois tipos de gerenciamento, denominados de Teoria X e Teoria Y:

Os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. Como conseqüência, os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da Teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementadas as mudanças. (GIL, 2001)

A teoria de McGregor pode ser resumida de acordo com a assertiva:

Propõe dois conjuntos alternativos de suposições que os administradores têm sobre os seres humanos: motivações – uma, basicamente negativa, chamada Teoria X; e a outra, basicamente positiva, chamada Teoria Y. McGregor argumenta que as suposições da Teoria Y são mais válidas do que as da Teoria X e que a motivação dos empregados seria maximizada concedendo-se aos trabalhadores maior envolvimento e autonomia no trabalho. (DeCenzo E ROBBINS, 2001)

Segundo Gil (2001), não se pode classificar gerentes apenas como X e Y. O mais provável é se enquadrem num ponto entre as duas, apresentando características de ambas. A seguir, quadro com perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y:

**Quadro 1 – Perfil dos Gerentes da Teoria X e Teoria Y**

TEORIA X	TEORIA Y
Se não controla diretamente, a equipe não produz	Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada
Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais	De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe	Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões
A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão	Seus empregados são capazes de se autocontrolarem
As decisões mais importantes devem tomadas por ele, sem a participação dos empregados	Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: (GIL, 2001)

Gil (2001) entende que não há uma teoria melhor que a outra, visto que “um gerente pode sustentar as hipóteses da Teoria Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, [...], com vista em favorecer seu crescimento na empresa”.

### **2.1.5 Teoria de McClelland**

Elaborada por David McClelland, baseia-se na questão das necessidades – tal como Abraham Maslow – em que foram identificadas três: poder, realização e afiliação. "Não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à auto-estima e à auto-realização." (VERGARA, 1999)

"Há três grandes necessidades em situações de local de trabalho: realização, afiliação e poder. Uma alta necessidade de realizar tem sido relacionada de forma positiva com o desempenho superior no trabalho, quando o cargo proporciona responsabilidade, feedback e desafio moderado." (DeCenzo E ROBBINS, 2001)

Para Vergara (1999), a Teoria de McClelland é bastante similar à de Maslow. Todavia, a diferença reside no fato de que na Teoria de McClelland as necessidades podem ser aprendidas.

### **2.1.6 Teoria de Skinner**

Baseadas na cognição, ou seja, no pensamento e sentimento das pessoas, as teorias de Maslow e Herzberg são de enorme valia no meio acadêmico. Entretanto, tais modelos são difíceis de aplicar, dado que se torna complicado medir tais variáveis em seres

humanos. Desta feita, começa-se a utilizar modelos baseados na aplicação sistemática de objetivos, como o da fundamentação do comportamento organizacional, elaborado por Skinner:

Esse modelo baseia-se na idéia de que o comportamento depende de suas conseqüências e que se torna possível, portanto, controlar, ou pelo menos afetar, certo número de comportamentos dos empregados mediante a manipulação de suas conseqüências. De acordo com a lei do efeito, que fundamenta esse modelo, uma pessoa tende a repetir aquele comportamento que foi acompanhado de conseqüências favoráveis. (GIL, 2001)

#### Resumo da teoria de Skinner:

Focando apenas comportamentos observáveis, esta teoria afirma que o comportamento condicionado se dá em conseqüência do reforço. Se uma determinada ação for recompensada, então a chance de que essa ação seja repetida aumenta. A ausência de qualquer recompensa reduz a probabilidade de que a ação seja repetida, como ocorre com a punição; mas esta tende a gerar medo ou ansiedade e conseqüentemente um comportamento de fuga. (COHEN E FINK, 2003)

As teorias cognitivas ressaltam as necessidades internas do ser humano, ao passo que o modelo comportamental de Skinner realça as variáveis externas. A principal vantagem é “que ele confere maior grau de controle nas mãos dos gerentes. Ele encoraja-os a analisar o comportamento dos empregados, diagnosticando por que este ocorre, com que freqüência”. (GIL, 2001)

#### **2.1.7 Outras teorias motivacionais**

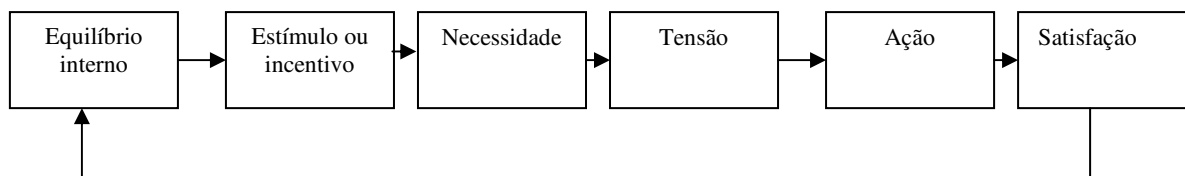
Formulada por J. Stacey Adams, a teoria da equidade nas relações de trabalho informa que um funcionário se desmotivará a medida que perceber que há favoritismo para determinado companheiro de trabalho. DeCenzo e Robbins (2001) argumentam que “uma pessoa compara seu índice de input/resultado com outros relevantes.

Se há uma iniquidade percebida, a pessoa aumentará seu comportamento, ou escolherá outra referência de comparação”.

A teoria da expectativa relaciona desempenho e recompensa. “Se você considera que se varar a noite na frente de um computador seu chefe o elogiará [...], você vai varar a noite. Se considera que o chefe não dará a menor bola, então, você não fará isso”. (GIL, 2001)

## 2.2 PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

A priori, pode-se considerar que todo processo de motivação decorre de uma necessidade, ou seja, algo que se deseja, mas não se tem. Para Chiavenato (1990), o processo de motivação compreende seis elementos, que são equilíbrio interno, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento ou ação e satisfação, conforme figura abaixo:



Fonte: (CHIAVENATO, 1990)

**Figura 1 – Processo de motivação**

O processo motivacional:

A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento, toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente. (CHIAVENATO, 1990)



Cabe ressaltar que o processo de motivação é cíclico, isto é, à medida que se satisfaz certa necessidade, outras surgem logo em seqüência.

“Os empregados motivados se encontram num estado de tensão. Para aliviar essa tensão, eles se empenham em atividades organizacionais”. (DeCenzo E ROBBINS, 2001). Entretanto, segundo os autores, existe um problema, que reside no fato de se tratar de um processo frágil, em que se houver a falta de qualquer dos elementos do processo, o processo de motivação estará afetado.

## **2.3 FATORES MOTIVACIONAIS**

A seguir, serão apresentados alguns fatores que podem influenciar a motivação dos funcionários da instituição pesquisada. Podem-se citar inúmeros deles; entretanto serão abordados alguns, visto que podem variar de pessoa para pessoa.

### **2.3.1 Participação nos lucros**

Os incentivos oferecidos aos trabalhadores, no contexto empresarial atual, em que é necessário rendimento cada vez melhor, também se configuram em importante fator motivacional. Atualmente, não basta apenas oferecer remuneração fixa aos funcionários, dado que esta é apenas um fator higiênico. É necessário ofertar recompensas extras, ou seja, algo capaz de incentivar e alterar o brio das pessoas, tais como participação nos lucros e resultados da empresa, premiações por tempo de serviço, premiações por desempenho excelente e remuneração variável.

“A participação nos lucros trata de um sistema que permite contemplar uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de um determinado período”. (MARRAS, 2002).

Conforme Marras (2002), existem aspectos que permeiam a participação nos lucros, tais como:

1. Podem ser utilizados critérios de produtividade, qualidade ou lucratividade;
2. O montante distribuído para os empregados a título de participação nos lucros poderá ser deduzido, pelas organizações, como despesa operacional;
3. Pagamento a título de participação nos lucros deverá ser realizado pelas empresas com a periodicidade mínima de seis meses;
4. Valor referente à distribuição de lucros a que se refere a Medida Provisória ficam isentos de encargos trabalhistas e previdenciários;
5. A metodologia de aplicação da distribuição de lucros deverá ser fruto de acordo entre empresa e empregados e o instrumento respectivo fica arquivado no sindicato dos trabalhadores da respectiva categoria;
6. Toda empresa deverá estabelecer a sua própria forma de participação nos lucros ou resultados em consonância com os preceitos legais.

Para Marras (2002), há dois tipos de empresas que adotam a participação nos lucros: as inovativas e as estáticas. As inovativas são aquelas que “captaram a importância do programa e o que este representa em termos de possibilidade de ampliação do leque de estímulos à disposição do trabalhador, para que este se sinta mais valorizado e, portanto, mais produtivo”. (MARRAS, 2002). Por outro lado, as estáticas apenas cumprem a participação nos lucros apenas por exigência legal, sem perceberem alguma contrapartida. (MARRAS, 2002).

Vale ressaltar a posição de destaque ocupada pelo item Participação nos Lucros ou Resultados do setor bancário. Tal forma de remuneração variável foi regulamentada pela Medida Provisória (MP) nº. 794, de 1994. (MARRAS, 2002). No dissídio realizado em Outubro de 2010, os bancários realizaram protestos e reivindicaram aumento de PLR. Algumas agências, inclusive, entraram em greve visando melhores salários e PLR maior. Após negociações, o CONTRAF (Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro), aceitou a proposta feita pela FENABAN (Federação Nacional dos Bancos). Para

os funcionários do banco X, ficou acordado que o modelo de PLR prevê distribuição anual. O pagamento é feito semestralmente. Segundo Chiavenato (2005), há 10 fatores que influenciam sobremaneira a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) de uma empresa, os quais são citados abaixo:

1. Cada empresa deve ter o seu sistema próprio;
2. Enfatizar os resultados e não os lucros;
3. Definir metas estratégicas, táticas e operacionais;
4. Utilizar indicadores usuais, simples e confiáveis;
5. Estabelecer uma periodicidade adequada;
6. Proporcionar clareza e simplicidade;
7. Ressaltar a objetividade;
8. Abrangência do programa: deve atingir todos os funcionários;
9. Diferenciação das recompensas;
10. Manter o programa sempre em alta.

As recompensas organizacionais são ofertadas para que aumentem o espírito de missão na empresa, incentivem o espírito de equipe e agregação de valor à organização. (CHIAVENATO, 2005).

A crítica imposta a este modelo de remuneração estratégica reside no conceito controverso de lucro a ser distribuído instituído pelas empresas e muitas delas não tratam este assunto com a transparência necessária. (MARRAS, 2002).

### **2.3.2 Benefícios**

Benefícios são definidos da seguinte maneira:

Certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidade e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria etc. (CHIAVENATO, 2005)

Os benefícios surgiram em decorrência do paternalismo existente nas empresas do passado. Atualmente, se constituem em importante instrumento de retenção e motivação dos talentos de uma dada empresa. As causas do surgimento dos benefícios são diversas, entre as quais se pode destacar a competição entre organizações, exigências de sindicatos e leis trabalhistas, dedução de impostos e preocupação com o bem-estar dos trabalhadores. (CHIAVENATO, 2005).

No princípio do século XX, os benefícios davam atenção especial ao tempo fora do trabalho. Mais tarde, era necessário fazer os empregados “felizes e saudáveis” e passou-se a ter preocupações com férias programadas e atividades sociais. Adiante, registrar-se em algum seguro de saúde era essencial. Atualmente, a legislação federal, os sindicatos e a dinâmica do mercado de trabalho fez com o leque de benefícios oferecidos aos trabalhadores aumentasse significativamente. (DeCenzo e ROBBINS, 2001).

Os benefícios são importantes sob vários aspectos organizacionais. Primeiramente, pelo custo que representam, os quais têm aumentado nos últimos anos. Depois, pelo impacto que representam na imagem da empresa, visto que algumas oferecem vantagens excepcionais a seus empregados, como forma de retenção de talentos. Por fim, pela representatividade junto ao quadro funcional, pois tem influência direta na qualidade de vida dos funcionários. (FILHO, 1999)

Existe relação entre benefícios e motivação. Como citado anteriormente, uma parte do processo de motivação é a necessidade de cada funcionário. Se forem oferecidos os mesmos benefícios para cada um, estes podem ter pouco efeito na motivação. Entretanto, se os funcionários puderem determinar quais benefícios são úteis a eles, a motivação certamente aumentará. (DeCenzo e ROBBINS, 2001).

O atendimento das necessidades dos indivíduos dá-se a partir do pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários, ao mesmo tempo em que suporta um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir seu nível mínimo de qualidade de vida – por



exemplo, alimentação, assistência médica –, oferecendo-lhe esta condição como parte integrante de sua remuneração. (MARRAS, 2002)

Quanto aos tipos, Chiavenato (2005) classifica benefícios em três categorias: quanto à exigibilidade legal, quanto à natureza e quanto aos seus objetivos.

a) Os benefícios de exigibilidade legal são subdivididos em duas categorias: benefícios legais, exigidos por lei, tais como férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, salário família e maternidade, etc e benefícios espontâneos, não avocados por lei, sendo proporcionados de forma espontânea pelas empresas. Como exemplo, pode-se citar gratificações, refeições e transporte subsidiados, seguro de vida, dentre outros;

b) Os benefícios classificados quanto à natureza podem ser monetários, em que são oferecidos recompensas em dinheiro, com incidência de encargos sociais, tais como férias, 13º salário, gratificações, etc e não monetários, tais como refeitório, assistência médico-hospitalar e odontológica, serviço social e aconselhamento, clube ou grêmio, horário móvel ou flexível, etc;

c) Os benefícios classificados quanto aos seus objetivos podem ser assistenciais, que oferecem condições de segurança e previdência em momentos de emergência, tais como planos de previdência social, seguro de vida em grupo, creche para filhos, etc; recreativos, que provém ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação e lazer, como clube, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, passeios, excursões, etc e supletivos, visando melhorar a qualidade de vida do funcionário, como por exemplo, transporte, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, agência bancária no local de trabalho, etc.

Como se pode notar pelo acima exposto, Chiavenato (2005) classifica benefícios de forma pormenorizada e detalhada. Outros autores, como Marras (2002) e DeCenzo e Robbins (2001), utilizam classificação menos abrangente. Para os referidos autores, benefícios são apenas os de exigibilidade legal, como classificou Chiavenato (2005). Desta feita, conclui-se que a classificação de Chiavenato (2005) no tocante aos tipos de

benefícios pelas empresas aos seus funcionários, é mais completa e engendra um leque superior de tais itens.

Quanto aos valores dos benefícios, pode-se dizer que estes atendem a necessidades intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores. As necessidades intrínsecas são aquelas endógenas, de cunho psicológico. As extrínsecas se caracterizam por serem exógenas, com origem no mundo externo do indivíduo, como por exemplo, incentivos financeiros, serviços, seguros, etc. (MARRAS, 2002).

É importante relevar que benefícios oferecidos aos funcionários são caracterizados por possuírem três objetivos básicos:

a) individuais: "... procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva." (CHIAVENATO, 2005);

b) econômicos: visam atrair e reter pessoal. Sendo assim, agem de forma a reduzir fadiga física e psicológica, absenteísmo e rotatividade, dentre outras coisas. (CHIAVENATO, 2005);

c) sociais: "... procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela sociedade, como transporte, segurança, etc." (CHIAVENATO, 2005).

Na atualidade, um dos benefícios mais valorizados é o subsídio ao estudo. Num país como o que se vive, em que o acesso à educação é tido dos cidadãos de maneira dramática, muitas vezes cabe à iniciativa privada o papel de incentivar e subsidiar tal ação. A instituição bancária pesquisada neste estudo prima pelo aperfeiçoamento de seus funcionários, seja através de cursos de graduação, seja por meio de pós-graduações, em que o banco subsidia até 80% do valor do curso. "Um dos benefícios mais valorizados atualmente pelos empregados é o subsídio ao estudo. É cada dia mais praticada, entre as empresas brasileiras, a política de subvencionar os estudos do funcionário, principalmente (mas, não só) aqueles que tenham relação direta com o tipo de função que o empregado exerce na empresa." (MARRAS, 2002)

### 2.3.3 Remuneração

Outro fator motivacional é a remuneração dos trabalhadores, a qual é composta pelo salário direto (salário, prêmio, comissões) e indireto (gratificações, horas extras, 13º salário, férias, etc) do trabalhador. O salário percebido por uma pessoa em âmbito organizacional se constitui em um dos principais fatores de motivação. Para Chiavenato (2005), “salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo.” Tal ferramenta é utilizada largamente como forma de retenção e motivação de talentos, juntamente com benefícios e incentivos ofertados, sendo que estes são a parte variável da remuneração, enquanto que aqueles se constituem na parte fixa. Os salários nos informam se uma determinada empresa remunera de forma justa seus trabalhadores. Por mais que um emprego ofereça desafios profissionais empolgantes, se a remuneração não for adequada, se torna muito árduo o processo motivacional. "Receber um salário justo, como contrapartida do aluguel da sua força de trabalho foi, e ainda é, uma das bandeiras que o trabalhador içava diariamente com o auxílio do mastro sindical. Mas é exatamente esse critério de “justiça” que tem deixado os empresários em situações esdrúxulas durante décadas." (MARRAS, 2002)

Isto posto, é necessário conceituar remuneração. Chiavenato (2005) profere que “como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada.”

Pode-se inventariar remuneração em três componentes básicos, os quais são expostos a seguir, conforme definição de Chiavenato (2005):

a) remuneração básica: composta pelo salário, mensal ou horário. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho;

b) incentivos salariais, tais como bônus, participação nos resultados, a fim de se recompensar funcionários com bom desempenho;

c) benefícios: seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas, etc.

Isto exposto faz-se necessário diferenciar remuneração de salário:

A soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração. Assim, a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, como todas as decorrências do salário indireto. Em outros termos, a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização. A remuneração é gênero e o salário é espécie. (CHIAVENATO, 2005)

Quanto aos tipos de salários, podem-se classificá-los em salário por unidade de tempo, em que se paga de acordo com uma unidade de tempo estabelecida; salário por resultado, em que se leva em consideração a produção do funcionário e salário por tarefa, no qual se usa os dois tipos citados anteriormente.

Chiavenato (2005) nos informa que para se definir salários, deve-se levar em consideração fatores internos, ou seja, organizacionais, tais como política salarial e de RH da empresa, competitividade da empresa, entre outros; e fatores externos, ou ambientais, como situação do mercado de trabalho, conjuntura econômica, sindicatos, negociações coletivas, legislação trabalhista e concorrência no mercado.

#### **2.3.4 Recompensas**

Deve-se dividi-las, primeiramente, em intrínsecas e extrínsecas. As recompensas intrínsecas são as “satisfações pessoais que pessoa obtém do trabalho em si”. (DeCENZO e ROBBINS, 2001). Como exemplos, citam-se participação na tomada de decisões, maior liberdade e opinião no trabalho, mais responsabilidade, mais trabalho interessante, oportunidade de crescimento pessoal e diversidades de atividades.

As recompensas extrínsecas são classificadas em financeiras e não financeiras. As financeiras “consistem do pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante.” (CHIAVENATO, 2005). Por outro lado, as recompensas não financeiras, segundo DeCenzo e Robbins (2001), dizem respeito às instalações preferenciais no escritório, horário de almoço

privilegiado, vaga marcada no estacionamento, atribuições de tarefas preferenciais, cartões de visita, secretária pessoal, títulos que impressionam, etc.

Para DeCenzo e Robbins (2001), as organizações não costumam aumentar as recompensas financeiras, mas sim as não financeiras, que visam melhorar tornar a vida no cargo mais interessante.

Na maioria dos casos, as recompensas intrínsecas são mais eficazes e duradouras do que as extrínsecas. O enriquecimento e o alargamento do trabalho parecem ser métodos para aumentar suas recompensas intrínsecas. As necessidades primárias de sobrevivências são atendidas adequadamente pela recompensas extrínsecas, mas as necessidades sociais e de ordem mais elevada são mais bem satisfeitas pelas recompensas intrínsecas. (COHEN E FINK, 2003)

Todavia, deve-se ter muito critério ao se estabelecer recompensas, visto que cada funcionário tem valores e crenças diferentes. O que é bom para um, pode ser inútil para outro: “a administração de RH deve tomar o maior cuidado para oferecer a recompensa financeira ‘certa’ a cada pessoa”, (DeCenzo E ROBBINS, 2001) o que gera melhora no desempenho organizacional.

Outro aspecto a ser relevado é a combinação de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Ao se pensar de forma lógica, chega-se a conclusão de que quanto maior for o número de recompensas, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas, maior será o esforço do empregado.

Há evidências de que, em alguns casos, as recompensas intrínsecas e extrínsecas se relacionam de modo negativo – isto é, podem se chocar. Mais especificamente, em uma situação já intrinsecamente gratificante, o acréscimo de recompensas extrínsecas pode, na verdade, reduzir a eficácia das recompensas intrínsecas. A explicação está na percepção da pessoa que recebe as recompensas. (COHEN E FINK, 2003)

Ademais, as recompensas oferecidas devem levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner:

O sistema de recompensas deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner: todo comportamento é determinado pelas suas conseqüências. O reforço positivo se fundamenta em dois princípios básicos: as pessoas procuram desempenhar suas atividades da maneira pela qual obtêm maiores recompensas ou

benefícios e as recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho. (CHIAVENATO, 2005)

### 2.3.5 Possibilidade de ascensão na carreira

A maioria dos funcionários vislumbra oportunidades de crescimento; caso contrário, ficaria estagnada. No Banco X, instituição a ser pesquisada, a situação não é diferente. A empresa oferece constantes oportunidades de crescimento na carreira dos funcionários, visto que as oportunidades são muitas. Outrossim, a empresa prega que quem desenvolve a carreira é o próprio funcionário, e não o banco. Vale ressaltar que, a cada cargo ascendido, o salário se torna maior. Desta feita, pode-se relacionar o fator motivacional ascensão na carreira profissional com o fator remuneração.

O termo carreira tem diversos significados. No uso popular, pode significar progresso (“Ele está subindo em sua carreira”), uma profissão (“Ela escolheu a medicina como carreira”) ou estabilidade ao longo do tempo (carreira militar). Para os nossos propósitos, vamos definir carreira como o “padrão de experiências relacionadas com o trabalho que se estendem pelo curso da vida de uma pessoa.” (DeCenzo E ROBBINS, 2001)

Carreira “é uma sucessão ou seqüência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional”. (CHIAVENATO, 2005)

Segundo Dutra et al (2002), carreira se refere à mobilidade ocupacional ou à estabilidade ocupacional. Nos dois casos, “carreira passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser percorrido por alguém”. (Apud VAN MAANEN, 1977).

Antigamente, os planos de carreira era voltados exclusivamente às organizações, não levando em consideração as vantagens a seus funcionários. Atualmente, esses planos abrangem não só as necessidades da empresa, mas também a de seu quadro funcional. (CHIAVENATO, 2005).

A carreira de um funcionário deve fornecer, conjuntamente, valor para a organização e para o próprio funcionário. Para a empresa, DeCenzo e Robbins (2001)

afirmam que um bom programa de desenvolvimento de carreira traz vantagens como disponibilidade do talento, melhora na capacidade da organização em reter talentos, garantia de crescimento para minorias e mulheres, redução da frustração do empregado, realce da diversidade cultural e desenvolvimento da boa vontade organizacional. No âmbito do valor para o indivíduo no que tange ao desenvolvimento de sua carreira, pode-se destacar que “os trabalhadores contemporâneos também buscam um trabalho interessante e significativo; [...] derivam de um senso de ser o arquiteto de sua própria carreira.” (DeCENZO e ROBBINS, 2001). Alguns aspectos da carreira de um trabalhador, segundo DeCenzo e Robbins (2001):

A carreira individual abrange uma variedade de aspectos ou temas individuais: acumulação de símbolos externos de sucesso ou progresso (uma sala maior a cada promoção); definição básica de tipos ocupacionais (ou seja, médicos têm carreiras, apanhadores de cachorros têm empregos); comprometimento de longo prazo com uma área ocupacional específica (por exemplo, militar de carreira); uma série de posições relacionadas com o trabalho; e atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho. (DeCenzo E ROBBINS, 2001)

Com o intuito de desenvolver as carreiras de seus funcionários, as empresas possuem ferramentas, as quais são apresentadas por Chiavenato (2005):

- 1) Centros de avaliação. Técnicas de seleção de talentos humanos, como entrevistas, exercícios dirigidos e jogos de empresas utilizados em centros de avaliação. Os centros de avaliação proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades, ajudando-os a desenvolver objetivos e planos de carreiras adequados e realísticos;
- 2) Testes psicológicos. Utilizados na seleção de pessoal servem para ajudar os funcionários a compreender melhor seus interesses e habilidades;
- 3) Avaliação de desempenho. É outra fonte de informação valiosa sobre o desenvolvimento de carreira;
- 4) Funções de promovabilidade. São julgamentos feitos pelos gerentes quanto ao avanço potencial de seus subordinados. Essas projeções ajudam a organização a identificar pessoas que apresentam grande potencial de avanço e ajudam os funcionários a melhorar seus conhecimentos e experiências;

5) Planejamento de sucessão. Focaliza o preparo das pessoas para preencher posições mais complexas. O Leadership Continuity Program (LCP) da American Telephone & Telegraph (AT&T) enfatiza o desenvolvimento e não necessariamente a promoção. Os funcionários recebem novos encargos que servem para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades. Os candidatos são selecionados para o LCP na base de três critérios: excelente desempenho sustentável, elevada avaliação entre seus colegas e potencial demonstrado para desempenhar quatro níveis salariais no mínimo acima de seu atual nível.

Ademais, Chiavenato (2005) cita que há serviços de informação ao funcionário, em que o quadro funcional é informado a respeito das oportunidades internas. Os mais comuns são:

- 1) Sistemas de informação sobre oportunidades. Funcionários tomam conhecimento de ofertas de vagas;
- 2) Inventários de habilidades. Pode-se traduzi-lo como um banco de talentos, em que são cadastradas as habilidades, conhecimentos e capacidades dos funcionários;
- 3) Mapas de carreiras. Espécie de organograma com as possíveis direções e oportunidades de carreira disponíveis na organização, contendo etapas e degraus existentes para chegar lá;
- 4) Centro de recursos de carreira. Coleção de materiais para o desenvolvimento de carreira, como biblioteca, casos, CD-ROMs, DVDs, tapes e software.

Dutra et al (2002) defende que há etapas no planejamento de carreira. Segundo o autor, as etapas são as seguintes:

- 1) Autoconhecimento. Etapa mais difícil e importante do processo. As técnicas mais comuns são a análise de realizações, a análise de valores pessoais e a análise de personalidade;



2) Conhecimento do mercado. O mercado, dentro e fora da empresa, deve ser sempre analisado observando-se as opções, as tendências, as limitações e as alternativas de desenvolvimento profissional. Muitos orientam suas carreiras considerando o organograma ou o plano de cargos e salários da empresa, o que se constitui num erro, visto que tais elementos refletem o passado e o presente, e quando se pensa em carreira deve-se pensar no futuro;

3) Objetivos de carreira. Deve-se ter foco, ou seja, saber aonde se quer chegar. A recomendação é procurar estabelecer objetivos centrados no aspecto pessoal utilizando-se de perguntas do tipo: “Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?” Recomenda-se que os objetivos sejam pensados em todas as dimensões relevantes: familiar, social, pessoal, econômico-financeira, etc;

4) Estratégias de carreira. Estabelecido o objetivo, define-se qual a estratégia para alcançá-lo. Algumas delas seriam o crescimento na empresa ou no mercado, a diversificação com a agregação de novas responsabilidades ou atribuições, a integração com a agregação de nova área de trabalho na empresa ou novas ocupações fora dela, a revisão com a desaceleração ou o reforço de determinadas áreas de atuação e, finalmente, a combinação de todas as estratégias;

5) Plano de ação. Após a definição de estratégia, é importante a elaboração de um plano de ação. O plano de ação deve conter metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação dos recursos de tempo, dinheiro e aperfeiçoamento necessários;

6) Acompanhamento do plano. A avaliação dos resultados das estratégias de carreira deve ser um processo contínuo. Para isso, os objetivos ou metas fixados representam um padrão de mensuração essencial. Além disso, é importante avaliar a consistência das ações e dos próprios objetivos ou metas quanto a valores e interesses, demandas da empresa e da ocupação, demandas do ambiente, praticidade, disponibilidade de informações e recursos, compatibilidade com a vida familiar, lazer e interesses pessoais e nível dos riscos envolvidos.

Para elucidar melhor sobre carreiras, deve-se dizer que toda carreira possui estágios, nas quais o funcionário necessariamente passa, sendo que o tempo de permanência em cada estágio varia conforme o cargo, o funcionário, a empresa trabalhada, etc. DeCenzo e Robbins (2001) reiteram que há cinco fases:

a) Exploração: o período de exploração termina para a maioria das pessoas quando se faz a transição dos programas de educação formal para o trabalho. Do ponto de vista da organização, esse estágio é o de menor relevância, já que ocorre antes do emprego;

b) Consolidação: começa com a busca por trabalho e inclui conseguir o primeiro emprego, ser aceito pelos colegas, aprender o trabalho e obter a primeira prova concreta de sucesso ou fracasso no mundo real. Começa com incertezas e ansiedades, e é no fundo dominado por dois problemas: encontrar um “nicho” e “fazer sua marca”;

c) Meio de carreira: período em que as pessoas podem continuar em suas melhorias anteriores no desempenho, nivelar, ou começar a deteriorar. Embora o desafio de permanecer produtivo no trabalho depois que se torna “calejado” seja um elemento importante desse estágio de carreira, o padrão deixa de ser tão claro quanto era durante as fases anteriores;

d) Fim de carreira: momento em que a pessoa pode descansar sobre os louros conquistados, contando com o respeito dos empregados menos experientes. Com bastante frequência, não se espera mais no fim de carreira que a pessoa supere seus níveis de desempenho de anos anteriores;

e) Declínio: momento muito difícil na carreira, mas, ironicamente, talvez seja ainda mais difícil para aqueles que tiveram sucesso nos estágios anteriores. Depois de décadas de incessantes realizações e altos níveis de desempenho, chegou o momento de se aposentar.

Para se alcançar os objetivos de carreira, é necessário planejá-la. Conforme DeCenzo e Robbins (2001) indicam, este planejamento envolve três fases: identificar e organizar habilidades e interesses; converter informações em áreas gerais de carreira e objetivos específicos de trabalho e testar possibilidades de carreira com as realidades da organização e mercado de trabalho.

Segundo DeCenzo e Robbins (2001), para se alcançar os objetivos de carreira são necessários alguns pontos, os quais são citados abaixo:

- selecionar o primeiro emprego com todo cuidado;
- fazer um bom trabalho;

- apresentar a imagem certa;
- conhecer a estrutura de poder;
- adquirir controle dos recursos organizacionais;
- manter-se visível;
- não permanecer muito tempo no primeiro cargo;
- encontrar um mentor;
- apoiar seu chefe;
- ter mobilidade;
- pensar lateralmente;
- pensar sobre a carreira e habilidades adquiridas;
- trabalhar para desenvolver uma rede.

### **2.3.6 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

O ambiente de trabalho, muitas vezes, influencia sobremaneira o comportamento e a motivação dos funcionários. Caso estes exerçam suas atividades num ambiente desconfortável e inóspito, certamente ficarão desmotivados. Sendo assim, o ambiente de trabalho está inserido no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que “refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas”. (CHIAVENATO apud DAVIS, 1966). Nos dias atuais, a QVT envolve aspectos físicos e psicológicos de trabalhadores.

Segundo Limongi-França et al (2002), “qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. Segundo a autora, atualmente novos paradigmas se aplicam ao conceito de QVT, entre os quais se destacam saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia.

O conceito de QVT seria: "A QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho a fim de criar uma situação favorável à satisfação dos empregados e à produtividade." (LIMONGI-FRANÇA apud BERGERON, 1982)

QVT se caracteriza como “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. LIMONGI-FRANÇA (apud FERNANDES, 1996)

Outro conceito é apresentado:

A qualidade de vida no trabalho se apóia em características objetivas das tarefas realizadas no ambiente organizacional. Os autores propuseram o “modelo das dimensões básicas da tarefa.” Tal modelo pressupõe que as “dimensões da tarefa” influenciam os “estados psicológicos críticos”, que, por sua vez, determinam os “resultados pessoais e de trabalho”. A “necessidade individual de crescimento”, porém, exerce forças em toda a cadeia de fatores determinantes da QVT. LIMONGI-FRANÇA (apud PAIVA e MARQUES, 1999)

Em 1976, foi proposto um modelo conceitual para se avaliar a QVT nas organizações, o qual é composto por oito categorias, conforme cita Limongi-França (apud WALTON, 1996).

- 1) Remuneração justa e adequada: trata-se da relação do salário com outros trabalhos, desempenho da comunidade e padrão subjetivo do empregado. Em síntese, equidade salarial;
- 2) Segurança e salubridade do trabalho: os trabalhadores não devem ser expostos a condições ambientais, jornada de trabalho nem a riscos que possam ameaçar sua saúde;
- 3) Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades: o uso e o desenvolvimento das capacidades devem atender a certas condições, como autonomia, variedade de habilidades, informação e perspectiva da atividade, significado e planejamento da tarefa;

4) Oportunidade de progresso e segurança no emprego: manifestam-se no desenvolvimento pessoal, no desenvolvimento da carreira, na possibilidade de aplicação de novas habilidades, na sensação de segurança no emprego e na remuneração;

5) Integração social na organização: um ambiente favorável nas relações pessoais é atingido com ausência de preconceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta;

6) Leis e normas sociais: o grau de integração social na organização está relacionado com o direito à privacidade e à liberdade de expressão de idéias, com tratamento equitativo e normas claras;

7) Trabalho e vida privada: as condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado;

8) Significado social da atividade do empregado: a atuação social da organização tem significado importante para os empregados tanto em sua percepção da empresa quanto em sua auto-estima.

A QVT abrange duas posições: a dos funcionários, que necessitam de bem-estar e satisfação no trabalho e das empresas, que vislumbram aumentos de produtividade e qualidade. (CHIAVENATO, 2005).

Existe relação direta entre motivação e QVT. As empresas necessitam de funcionários motivados para exercer suas funções e que sejam devidamente recompensas por isso:

A competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passa obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. (CHIAVENATO, 2005)

Os componentes da QVT, segundo Chiavenato (2005) são os seguintes:

- 1) A satisfação com o trabalho executado;
- 2) As possibilidades de futuro na organização;

- 3) O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- 4) O salário percebido;
- 5) Os benefícios auferidos;
- 6) O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- 7) O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- 8) A liberdade e responsabilidade de tomar decisões e;
- 9) As possibilidades de participar.

#### **2.4 POLÍTICA DA EMPRESA**

O Banco X adota um modelo de decisão colegiada em todos os níveis da organização, por meio da existência de Comitês: Estratégicos, constituídos por membros de Diretorias e Unidades Estratégicas; de Administração, acionáveis em todas as dependências do Banco e de Crédito, que podem ser acionados no âmbito das Unidades Táticas e Operacionais (superintendências e agências). (INTRANET Banco X, 2011)

No que concerne a ausências de funcionários, vale ressaltar que quando um gerente de agência, por exemplo, estiver em período de férias, o comitê de administração da agência decidirá, desde que observado o quorum mínimo previsto. As atribuições individuais serão exercidas por outro comissionado de nível hierárquico equivalente (lateralidade) ou superior. Por exemplo: quando um gerente de contas estiver de férias, outro funcionário detentor de comissão equivalente desempenhará também as suas funções; caso a agência não tenha outro gerente de contas em seus quadros (ou tenha, mas ele não esteja em condições de assumir por motivos diversos) a decisão ficará a cargo do superior imediato do funcionário ausente. Caso não haja comissionados gerenciais, a decisão será tomada por escalão superior (superintendências, no caso de agências).

O plano de saúde se configura em importante benefício oferecido aos funcionários. Denominado CASSI (Caixa de Assistência), oferece atendimento em todo

Brasil, através de médicos qualificados e convênios com os melhores laboratórios. Seu custo representa 3% do salário bruto. Recentemente, foi implantado o atendimento odontológico.

Outro item interessante a ser abordado é o fundo de previdência opcional oferecido ao quadro funcional. Seu custo é de 7% do salário bruto, com a vantagem da empresa pagar a mesma quantia mensalmente. Por exemplo: um funcionário contribui mensalmente com R\$ 150,00 (cinto e cinquenta reais), descontados de sua folha de pagamento e a empresa contribui com outros R\$ 150,00 (cinto e cinquenta reais), totalizando um total mensal de R\$ 300,00 (trezentos reais).

Outrossim, os funcionários contam com benefícios legais, tais como contribuição mensal ao INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) e FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), conforme valores estipulados por lei.

A participação nos lucros e resultados (PLR) se constitui em fator preponderante no universo bancário. Alvo de constantes negociações entre a empresa e sindicatos representativos, seus valores são decididos anteriormente ao seu pagamento, que ocorre geralmente nos meses de março e setembro de cada ano.

No âmbito de desenvolvimento e qualificação profissional, a instituição oferece inúmeros cursos, sejam presenciais ou auto-instrucionais, com as mais variadas temáticas, que versam desde meio ambiente, voluntariado e responsabilidade sócio-ambiental até análise de crédito, matemática financeira, contabilidade, investimentos, dentre outros. Todo funcionário necessita cumprir uma carga horária anual de treinamentos, o que contribui sobremaneira para seu desenvolvimento profissional.

Todo empregado do Banco X possui condições de seguir carreira na instituição. O Plano de Carreira e Remuneração visa estimular o funcionário a exercer comissões, melhorar a relação entre salário básico final e inicial, atrair e reter talentos e minimizar a queda de remuneração quando do descomissionamento. São estabelecidos dois critérios para promoção na empresa: antiguidade e mérito.

A cada três anos, o funcionário subirá um nível no quadro de antiguidade e terá direito a um aumento de 3% em relação ao salário anterior. Se o funcionário ocupar função comissionada, o seu salário agregará com o tempo uma parcela, conforme a Tabela por Mérito, composta por 25 níveis e seus valores serão cumulativos, sem correlação percentual entre eles, e reajustados por ocasião da data-base da categoria.

Quanto maior a comissão, menor será o tempo necessário para mudar de nível. As funções comissionadas foram reunidas em quatro grupos de valores, com base no Valor de Referência. Conforme quadro abaixo, cada dia de exercício em comissão do Grupo 1 vale 1 ponto; do Grupo 2 vale 1,5 ponto; do Grupo 3 vale 3 pontos e do Grupo 4 vale 6 pontos. Para mudar de uma categoria para outra, é necessário que o funcionário tenha acumulado 1.095 pontos. Infortunadamente, não foi possível levantar dados de remuneração de cada grupo, visto que são confidenciais da instituição.

**Quadro 2 – Tempo para promoção de cargo**

<b>Grupo</b>	<b>Promoção</b>
G1	3 em 3 anos
G2	2 em 2 anos
G3	1 em 1 ano
G4	6 em 6 meses

Fonte: Intranet Banco X (2011)



### **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Foi escolhida a agência pelo fato do acadêmico ter trabalhado durante mais de três anos na mesma, o que facilitou sobremaneira a realização da pesquisa no método Survey. Levando em consideração que o Banco X é uma instituição tradicional e que disputa mercado com grandes corporações, é imprescindível que seus funcionários sejam e estejam motivados, pois através de equipes motivadas se alcançam os melhores resultados.

Sendo assim, almejou-se, através deste estudo, equalizar interesses pessoais e organizacionais, visto que ambas as partes seriam beneficiadas pelo resultado desta pesquisa.

O presente estudo é uma pesquisa que se caracteriza:

#### **3.1.1 Quanto ao propósito**

O estudo é classificado como aplicado, visto que “as fontes das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é gerar soluções potenciais para os problemas humanos”. (ROESCH, 1996).

#### **3.1.2 Quanto à forma de abordagem do problema**

A abordagem do problema é quantitativa, uma vez que “devemos buscar idéias das pessoas em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento da pessoa”. (COOPER e SCHINDLER, 2003).

### **3.1.3 Quanto aos objetivos**

Como descritiva, pois “o delineamento da pesquisa, conforme esclarece Oppenheim (1993), consiste em tornar o problema pesquisável; deve “... especificar como nossa amostra será extraída, quais subgrupos esta deverá conter, quais comparações serão feitas, se serão necessários grupos de controle, quais variáveis será mensuradas (quando e em quais intervalos) e como estas medidas será relacionadas a eventos externos” (OPPENHEIM, 1993, p. 6). O delineamento da pesquisa determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas. As questões ou hipóteses de trabalho (se houver) devem ser especificadas nesta seção. (ROESCH, 1996).

### **3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos**

Como bibliográfica, dado que “a revisão da literatura permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática. Permite, por exemplo, levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo; levantar métodos e instrumentos alternativos de análise e assegura ao seu aturo que o trabalho tem alguma originalidade.” (ROESCH, 1996, p. 97) e levantamento, já que “envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” (SILVA e MENEZES, 2001, p. 21).

### **3.1.5 Quanto ao método científico**

O método científico utilizado é o indutivo, pois segundo ROESCH (apud Jones, 1987) “permite ao pesquisador chegar perto dos dados e, portanto, desenvolver os componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação, a partir dos dados, e não a partir de técnicas estruturadas, preconcebidas e altamente quantificadas que enquadram a realidade em definições operacionais que o pesquisador construiu”.

### **3.1.6 Procedimentos anteriores à realização do questionário**

Primeiramente, realizou-se entrevista junto ao gerente da agência, a fim de se averiguar a viabilidade da pesquisa. Para tal, foram relatados, de forma sucinta, os objetivos e procedimentos a serem adotados, os quais incluíam a aplicação de questionários junto a todos os funcionários da agência. Ademais, foi solicitado muito critério quanto aos horários a serem aplicados os questionários, com intuito de não atrapalhar o serviço dos funcionários. Ao receber aprovação do mesmo, iniciou-se pesquisa bibliográfica sobre o tema a ser abordado.

Vale ressaltar que o público alvo da pesquisa são apenas os funcionários de agência do Banco X em Londrina – PR, excluindo-se colaboradores, vigilantes, estagiários, contratados e adolescentes trabalhadores, uma vez que estes não desfrutam das mesmas políticas de gestão de pessoas dos primeiros, por não serem concursados, fator obrigatório para ingresso no quadro funcional do Banco X.

### **3.1.7 Procedimentos durante a realização do questionário**

A abordagem junto aos funcionários foi essencial para o sucesso da aplicação dos questionários. Levando-se em consideração que o serviço bancário é cansativo e muitas vezes estressante, muitos deles poderiam se negar a respondê-los, pois a carga de

serviço é alta. Desta forma, foi pedida a colaboração dos mesmos, uma vez que o questionário não era longo, era auto-explicativo e rápido de responder. Alguns apresentaram dúvidas quanto a algumas perguntas, as quais foram prontamente solucionadas pelo pesquisador.

### **3.1.8 Procedimentos posteriores à realização do questionário**

Posteriormente à coleta de dados, todos aqueles que colaboraram foram congratulados e eventuais comentários foram debatidos.

### **3.1.9 Questionário**

O questionário aplicado continha algumas escalas de classificação de respostas, uma vez que “usamos as escalas de classificação para julgar propriedades de objetos sem referência a outros objetos similares”. (COOPER e SCHINDLER, 2003).

A escala de lista de classificação múltipla foi utilizada nas partes 1 (fatores que influenciaram o ingresso no Banco X), 2 (fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos funcionários) e 3 (satisfação no trabalho) do questionário. Tal modelo permite que um mapa mental da avaliação do respondente fique evidente para o pesquisador. (COOPER e SCHINDLER, 2003).

A escala supracitada continha valores de 1 a 7, em que cada valor continha um nível de representatividade, conforme quadro abaixo.

**Quadro 3 – Nível de representatividade de cada valor**

Valor	Representatividade
7	Total importância
6	Muita importância
5	Moderada importância
4	Indiferente
3	Pouca importância
2	Muita pouca importância
1	Nenhuma importância

A parte 4 continha o perfil do entrevistado, utilizando a escala de categoria simples ou dicotômica, em que as respostas eram sim e não e masculino e feminino, pois “é útil para questões demográficas ou quando uma resposta dicotômica é adequada”. (COOPER e SCHINDLER, 2003). Outra escala usada foi a de múltipla escolha com resposta única, pois se buscava apenas uma resposta. Para Cooper e Schindler (2003), “as alternativas primárias devem englobar 90% das possibilidades, com a categoria ‘outros’ complementando a lista do respondente”.

Os pontos abordados foram os seguintes:

- a) Fatores que incentivaram o ingresso no Banco X. O funcionário assinalava o grau que cada fator o influenciou para que ingressasse no Banco X;
- b) Fatores que influenciavam seu desempenho no trabalho no Banco X;
- c) Fatores que influenciavam a satisfação no trabalho no Banco X e;
- d) Perfil do entrevistado. Era necessário conhecer o perfil dos entrevistados. Desta feita, o funcionário respondia o sexo, idade, situação familiar, se tinha filhos, escolaridade, eventual formação acadêmica e tempo de trabalho no Banco X.

Um ponto a ser ressaltado é a não identificação do entrevistado, para que não houvesse constrangimentos, o que poderia acarretar em respostas não verdadeiras.

Os fatores motivacionais foram definidos através de mescla de algumas teorias motivacionais, tais como a de Maslow, Herzberg, Vroom, McGregor, McClelland e Skinner .

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO

A agência pesquisada do Banco X em Londrina conta, entre funcionários, estagiários, contratados temporários, adolescentes trabalhadores, ajudantes, telefonistas, faxineiras e vigilantes, com 75 colaboradores. Para que os objetivos deste estudo fossem alcançados, foram considerados apenas os funcionários concursados, em número de 54. Em virtude do tempo escasso disponibilizado para aplicação da pesquisa (apenas um dia), funcionários em férias, em serviço externo e outros que não poderiam ser ter seus serviços interrompidos, os dados apresentados são relativos a um total de 28 funcionários.

O questionário abordou os motivos que incentivavam os funcionários a ingressarem no Banco X, os fatores motivacionais que influenciavam o desempenho dos trabalhadores e a satisfação no trabalho. A escolha dos fatores se deveu pela convivência do pesquisador com colegas de trabalho, leitura de jornais e revistas sobre o mercado de trabalho, além da fundamentação teórica. Cabe ressaltar que tais fatores não se restringem apenas ao ramo bancário, mas ao mercado de trabalho como um todo.

Vale ressaltar que os valores atribuídos nas entrevistas indicam a importância que cada fator exerceu para o funcionário, de acordo com o quadro a seguir:

**Quadro 4 – Nível de representatividade de cada valor atribuído**

<b>Valor</b>	<b>Representatividade</b>
1	<b>Nenhuma importância</b>
2	<b>Muita pouca importância</b>
3	<b>Pouca importância</b>
4	<b>Indiferente</b>
5	<b>Moderada importância</b>

6	<b>Muita importância</b>
7	<b>Total importância</b>

A seguir, questões pessoais, tais como sexo, idade, estado civil, filhos, grau de escolaridade e tempo de trabalho no Banco X foram abordadas no questionário.

#### 4.1.1 Motivos de ingresso

Era necessário conhecer os motivos de ingresso do trabalhador no quadro funcional do Banco X. Para tanto, os funcionários atribuíram valores para cada fator, conforme quadro abaixo:

**Quadro 5 – Motivo de ingresso**

<b>Motivo de ingresso</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>	<b>Fator 5</b>	<b>Fator 6</b>	<b>Fator 7</b>	<b>Nº</b>
Oportunidade de emprego	0	1	0	2	3	5	17	<b>28</b>
Insatisfação com o último emprego	5	5	4	3	4	1	6	<b>28</b>
Realização pessoal	0	1	2	6	2	6	11	<b>28</b>
Status	6	3	4	8	1	3	3	<b>28</b>
Influência familiar ou de terceiros	5	6	1	5	5	3	3	<b>28</b>
Identificação com a atividade	1	2	2	1	11	5	6	<b>28</b>
Remuneração	0	0	1	6	11	6	4	<b>28</b>
Estabilidade	1	1	1	1	7	11	6	<b>28</b>
Outros	0	0	0	0	0	1	2	<b>3</b>



Notadamente, inferiu-se que o fator oportunidade de emprego exerceu grande influência nos funcionários, pois 17 deles (60%) atribuíram fatores nota 7 neste quesito. No que concerne à insatisfação com o último emprego, 5 (17%) funcionários assinalaram 1 e outros 5 (17%) nota 2.

O quesito realização pessoal também exerceu forte influência para que os funcionários assumissem seus cargos no Banco X. Onze funcionários (39%) consideraram total importância para este fator.

No que tange ao status, verificou-se que 6 (21%) não deram nenhuma importância ao item e 8 (28%) são indiferentes. Influência familiar se configurou em item em que os valores atribuídos eram equilibrados, sendo que seis (21%) assinalaram nota 2 e cinco (17%) nota 5.

No que concerne à identificação com a atividade e remuneração, destaque para a nota 5, em que 11 (39%) funcionários assinalaram para cada item.

Estabilidade pode ser considerada como fator de importância para o ingresso dos funcionários alvos deste estudo, dado que 11 deles (39%), atribuíram valor 6.

Outros fatores não tiveram participação significativa, visto que somente 3 funcionários indicaram fatores que não os constantes do questionário, sendo que um assinalou nota 6 e dois nota 7.

#### **4.1.2 Desempenho**

Segue abaixo quadro em que estão computados os valores atribuídos pelos funcionários para os fatores motivacionais que influenciavam no desempenho no trabalho.

**Quadro 6 – Fatores motivacionais que influenciam a satisfação de funcionários**

Fatores motivacionais	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Nº
Realização pessoal	0	0	2	3	6	5	12	<b>28</b>
Ambiente de trabalho	0	0	1	5	5	8	9	<b>28</b>
Remuneração	0	1	2	6	4	8	7	<b>28</b>
Status	1	4	5	7	4	4	3	<b>28</b>
Ascensão na carreira profissional	0	1	0	5	4	8	10	<b>28</b>
Benefícios	0	0	0	4	8	4	12	<b>28</b>
Estabilidade	0	1	0	4	9	7	7	<b>28</b>
Reconhecimento	1	2	1	4	5	8	7	<b>28</b>
Outros	0	0	0	0	0	0	2	<b>2</b>

Pôde-se auferir que realização pessoal é um fator motivacional deveras importante, dado que 12 (42%) dos funcionários atribuíram nota 7. O mesmo pôde ser dito a respeito de ambiente de trabalho e remuneração, já que 9 (32%) e 7 (25%) dos funcionários, respectivamente, atribuíram a nota supracitada.

O fator status, diferentemente de quando analisado quando do ingresso dos funcionários na instituição, apresentou prevalência nos valores de 3 e 4, com 5 (17%) e 7 (25%) incidências, respectivamente.

No tocante ao fator ascensão na carreira profissional, 10 (35%) dos funcionários atribuíram total importância. Apenas 5 (17%) declararam ser indiferentes quanto a este tema e somente 1 (3%) assinalou muita pouca importância.

Fatores como benefícios, estabilidade e reconhecimento revelaram-se importantes, uma vez que 12 (42%), 7 (25%) e 7 (25%) funcionários, respectivamente, atribuíram valor 7 para os mesmos.

Outros fatores não tiveram participação significativa, visto que somente 2 funcionários indicaram fatores que não os constantes do questionário, atribuindo nota 7.

### 4.1.3 Satisfação no trabalho

Questões relacionadas à satisfação no trabalho são relacionadas no quadro abaixo:

**Quadro 7 – Fatores motivacionais que influenciam a satisfação de funcionários**

Satisfação	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Nº
Clima Organizacional	0	2	6	7	5	4	4	28
QVT	0	3	8	6	4	4	3	28
Cultura da empresa	2	5	4	7	7	2	1	28
Remuneração	0	0	0	4	6	8	10	28
Desenvolvimento profissional	0	5	6	5	4	4	4	28
Benefícios oferecidos	0	0	2	7	6	5	8	28
Estabilidade	0	0	0	6	8	6	8	28
Trabalho desenvolvido	3	5	6	8	3	2	1	28

No que se refere a clima organizacional, percebeu-se que 6 pessoas (21%) atribuíram nota 3, ao passo que 7 eram indiferentes ao tema. Quanto à qualidade de vida no trabalho, notou-se maior incidência de respostas de nota 3, com 8 marcações (28%).

Notou-se também equilíbrio nas respostas quanto à cultura da empresa, visto que 7 (25%) entrevistados deram moderada importância e outros 7 (25%) eram indiferentes.

Remuneração e estabilidade eram os únicos fatores analisados em que nenhum dos entrevistados atribuiu valores 1, 2 ou 3, sendo que 10 (35%) e 8 (28%) pessoas, respectivamente, consideraram os itens de total importância. No que tange a benefícios, apenas 2 pessoas consideraram o item de pouca importância, ao passo que 8 (28%) o consideraram totalmente importante.

Desenvolvimento profissional apresentou pulverização nas notas, pois 5 entrevistados atribuíram valor 2, seis nota 3, cinco nota 4, quatro nota 5, quatro nota 6 e outros 4 nota 7.

O fator trabalho desenvolvido apresentou grande incidência de pessoas que assinalaram nota 4, com 8 ocorrências (28%).

#### 4.1.4 Perfil dos entrevistados

Dos 28 funcionários entrevistados, 13 eram do sexo masculino e 15 do feminino, perfazendo um percentual de 46 e 54%, respectivamente.

Quanto à idade, predominou a faixa etária dos 35 aos 44 anos, com 10 funcionários, o que equivale a 36%, conforme quadro a seguir.

**Quadro 8 – Idade**

<b>Idade</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Entre 20 e 24 anos	4	14%
Entre 25 e 34 anos	7	25%
Entre 35 e 44 anos	10	36%
Entre 45 e 54 anos	5	18%
Entre 55 e 64 anos	2	7%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

No que tange ao estado civil, 15 eram casados (54%), 11 solteiros (39%) e dois divorciados (7%). Nenhum deles era viúvo (a).

O total de funcionários que tinham filhos era 17, o que equivale a 61%. Vale ressaltar que tal valor era maior que o número de funcionários casados.

Todos os entrevistados possuíam o ensino médio. Ademais, todos iniciaram, ao menos, um curso de nível superior. Oito deles começaram, mas ainda não se formaram e outros oito possuem formação superior. Cabe destacar que quatro atualmente cursam pós-graduação e oito são pós-graduados, conforme quadro 8:

**Quadro 9 – Grau de escolaridade**

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Ensino fundamental incompleto	0	0%
Ensino fundamental completo	0	0%
Ensino médio incompleto	0	0%
Ensino médio completo	0	0%
Superior incompleto	8	29%
Superior completo	8	29%
Pós-graduação incompleto	4	14%
Pós-graduação completo	8	29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Relativamente aos cursos superiores em que os funcionários ao menos iniciaram, 10 optaram por Administração e 12 por outros cursos, tais como jornalismo, psicologia, comércio exterior e letras, como demonstra o quadro 9:

**Quadro 10 – Formação superior**

<b>Formação superior</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Administração	10	36%
Economia	2	7%
Contabilidade	1	4%
Direito	3	11%
Outros	12	43%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Em que pese o tempo de serviço no Banco X, notou-se equilíbrio entre aqueles com menos de 5 anos, num total de 9 funcionários e aqueles que trabalham no banco no lapso temporal de 6 a 15 anos, também com 9 funcionários, o que demonstra a renovação do quadro funcional. Notou-se que apenas 2 trabalham na instituição há pelo menos 25 anos e que apenas um possui mais de 35 anos de serviço, como demonstra o quadro 11:

**Quadro 11 – Tempo de serviço no Banco X**

Há quanto tempo trabalha no Banco X	N	%
Menos de 5 anos	9	32%
Entre 6 e 15 anos	9	32%
Entre 16 e 25 anos	7	25%
Entre 26 e 35 anos	2	7%
Mais de 35 anos	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

## 4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.2.1 Motivos de ingresso

#### 4.2.1.1 Oportunidade de emprego

O mercado de trabalho ultimamente tem se mostrado deveras competitivo. Muitas pessoas não conseguem se posicionar, ou quando o fazem, não trabalham em algo que valha a pena. Isto posto, quando surge a oportunidade de se trabalhar numa instituição de renome, muitos seguram a chance fortemente.

No caso dos funcionários entrevistados, notou-se que grande parte considerou oportunidade de emprego como importante fator de ingresso no banco X, independentemente de sexo, estado civil ou idade, pois alguns declararam que estavam desempregados antes do convite de assumir o cargo no Banco X.

De forma geral, os dados apontaram que oportunidade de emprego foi fator que exerceu influência na escolha dos funcionários pela profissão, pois 17 deram total importância; 2 atribuíram nota 4 e apenas 1 nota 2, como demonstrado na ilustração abaixo:

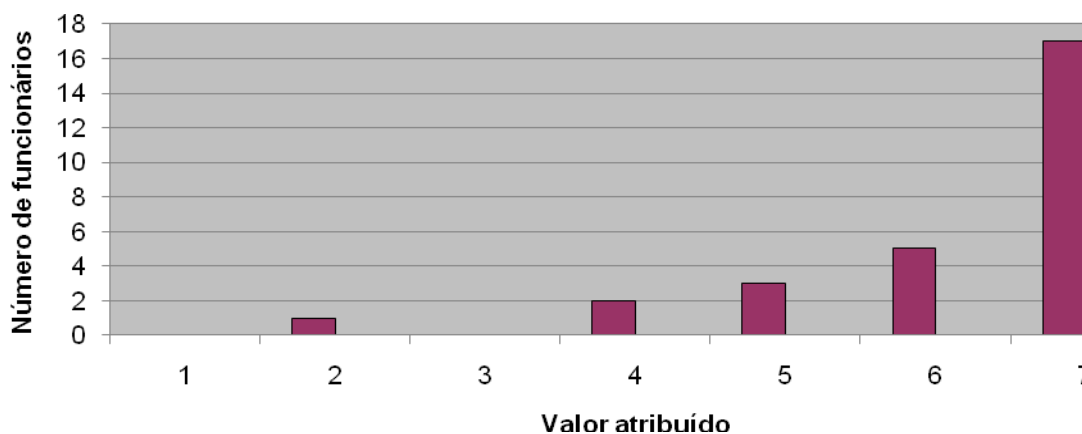
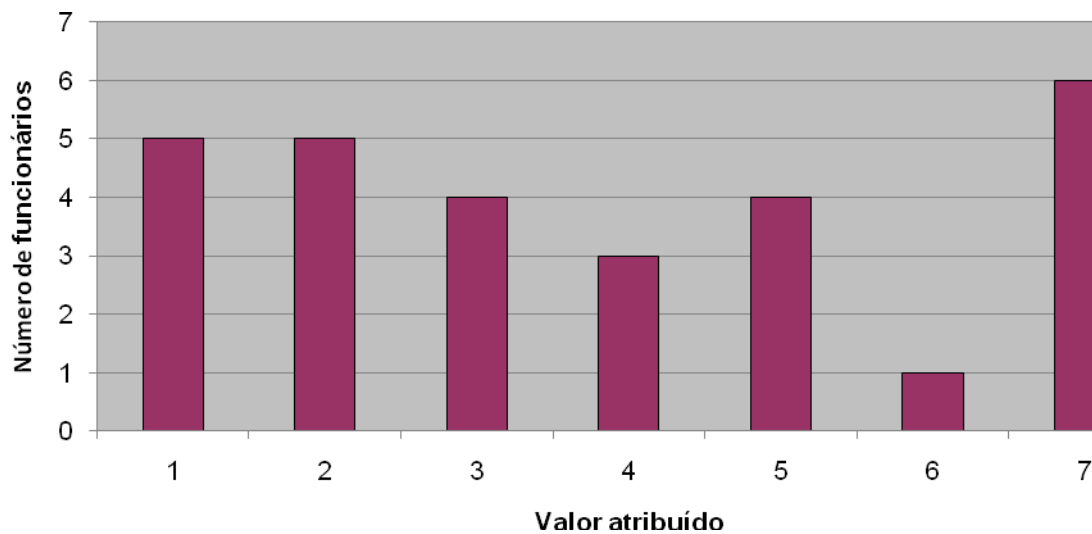


Ilustração 1 – Oportunidade de emprego

#### 4.2.1.2 Insatisfação com o último emprego

Neste item encontramos grande pulverização de respostas, ou seja, houve equilíbrio entre os valores atribuídos, não prevalecendo nenhum em especial, o que denota que os entrevistados não consideraram insatisfação com o último emprego como preponderante em sua escolha, conforme ilustração a seguir:



**Ilustração 2 – Insatisfação com o último emprego**

Os dados obtidos apontam que a maior parte dos entrevistados não escolheu a profissão atual por insatisfação com o último emprego, dado que 5 deles atribuíram valor 1, outros 5 valor 2 e quatro valor 3, totalizando 14 (50%) que declararam não dar importância para o fator.

#### 4.2.1.3 Realização pessoal

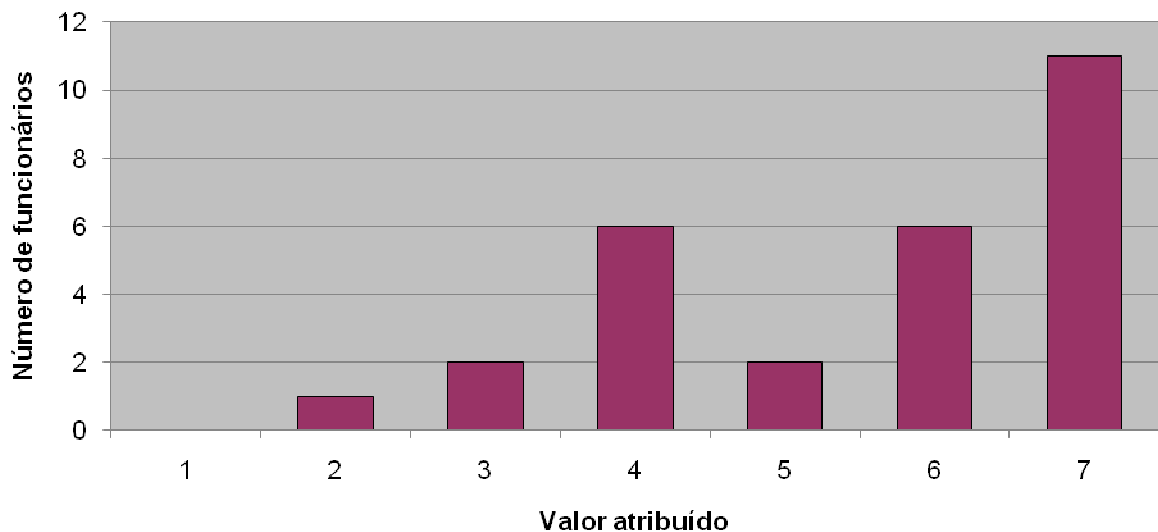
No tocante à realização pessoal, notou-se que o fator exerceu influência na escolha dos entrevistados, o que pode ser explicado pelo fato dos citados não darem



importância apenas para dinheiro, status ou outro fator, mas sim por terem a necessidade de trabalharem com algo que os satisfaçam e os realizem pessoalmente.

Sendo assim, tal fato comprova a teoria das hierarquias das necessidades de Maslow, pois de acordo com Chiavenato (1990), realização pessoal se encontra nas necessidades de auto-realização, visto que as outras necessidades estariam satisfeitas. Ademais, Gil (2001) ressalta "que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros".

Desta forma, os dados apontam para a relevância da realização pessoal na escolha dos funcionários, uma vez que 11 deles (39%) deram total importância para este quesito; 6 (21%) deram muita importância e outros 2 (7%) moderada importância, como demonstrado na ilustração abaixo:



**Ilustração 3 – Realização pessoal**

#### 4.2.1.4 Status

Algumas pessoas costumam dar mais valor ao que as coisas aparentam e não pelo seu conteúdo. Status se classifica como item em que se valoriza o fato apenas pela boa reputação que causa, e não pela consistência em si. Tal fato está listado na Teoria de

McClelland, dentro das necessidades de poder (há também as de afiliação e realização), conforme explica Vergara (1999).

No entanto, não foi o que se encontrou na pesquisa realizada, visto que 6 funcionários (21%) assinalaram nota 1, 3 (10%) nota 2 e 4 (14%) nota 3, ou seja, quase metade dos entrevistados (46%) não deu importância ao item. Destacou-se também o alto percentual de respondentes indiferentes ao tema (28%), como mostrado na ilustração 4:

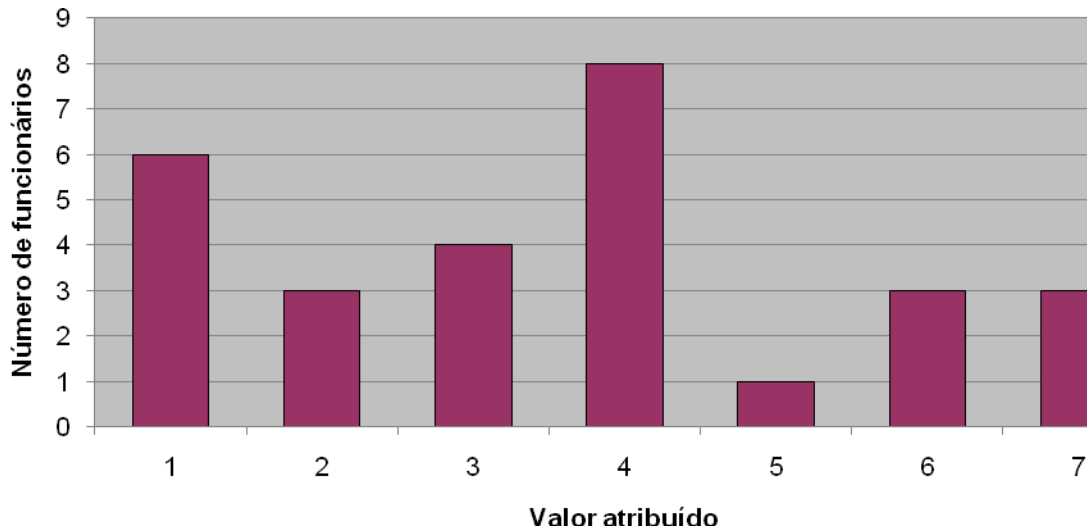
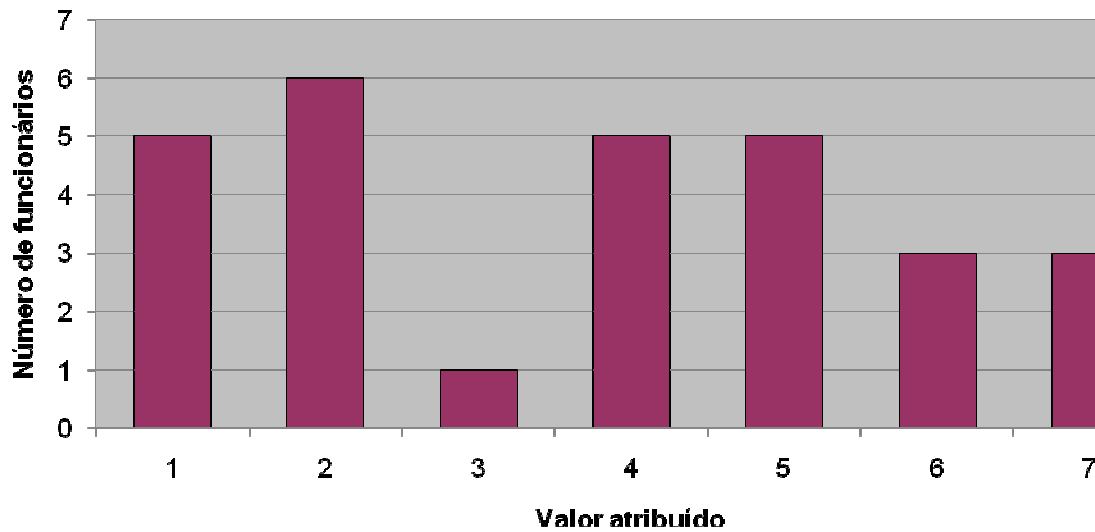


Ilustração 4 – Status

#### 4.2.1.5 Influência familiar ou de terceiros

Quando se escolhe uma profissão, levamos em consideração uma série de fatores, tais como remuneração, benefícios, dentre outros. Influência familiar é uma delas. No âmbito da pesquisa realizada, notou-se pulverização entre os valores atribuídos, pois 5 funcionários responderam que o fator não teve nenhuma importância, 6 responderam como muita pouca influência e apenas 3 como sendo de total importância, conforme ilustração a seguir:



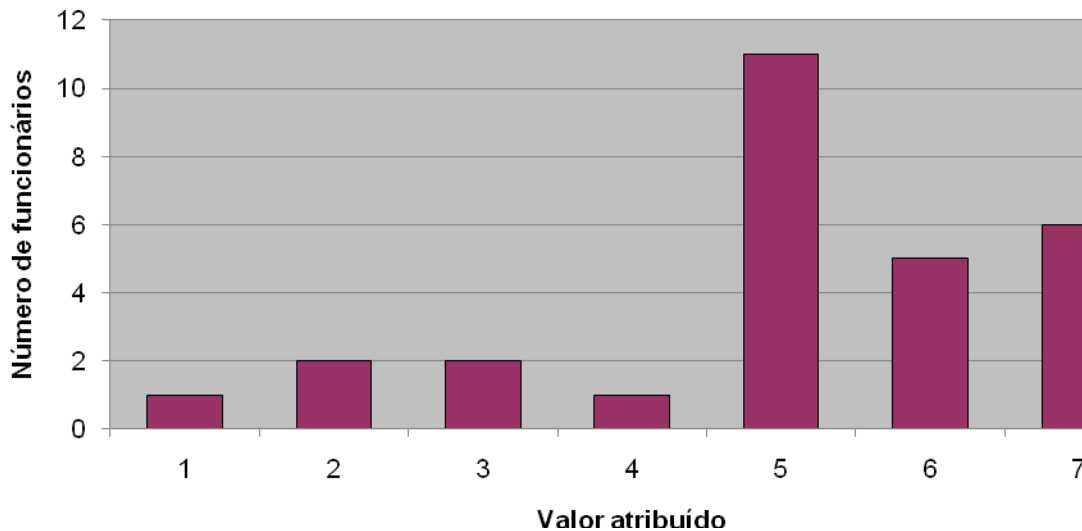
**Ilustração 5 – Status**

Desta feita, auferiu-se que os dados colhidos apontam que influência familiar ou de terceiros não se configurou em item preponderante para o ingresso no banco X.

#### **4.2.1.6 Identificação com a atividade**

Quando nos identificamos com certa atividade, a probabilidade de que trabalheamos motivados aumenta. Empregados que não gostam do trabalho costumam reclamar do fato, o que pode comprometer seu desempenho na empresa.

Os dados coletados apontaram que identificação com a atividade exerceu influência, dado que 11 atribuíram nota 5, 5 nota 6 e 6 nota 7, o que contabilizou um total de 78% de respondentes que atribuíram tais notas. Apenas uma pessoa declarou não dar nenhuma importância para o fator, como nos indica a ilustração abaixo:



**Ilustração 6 – Identificação com a atividade**

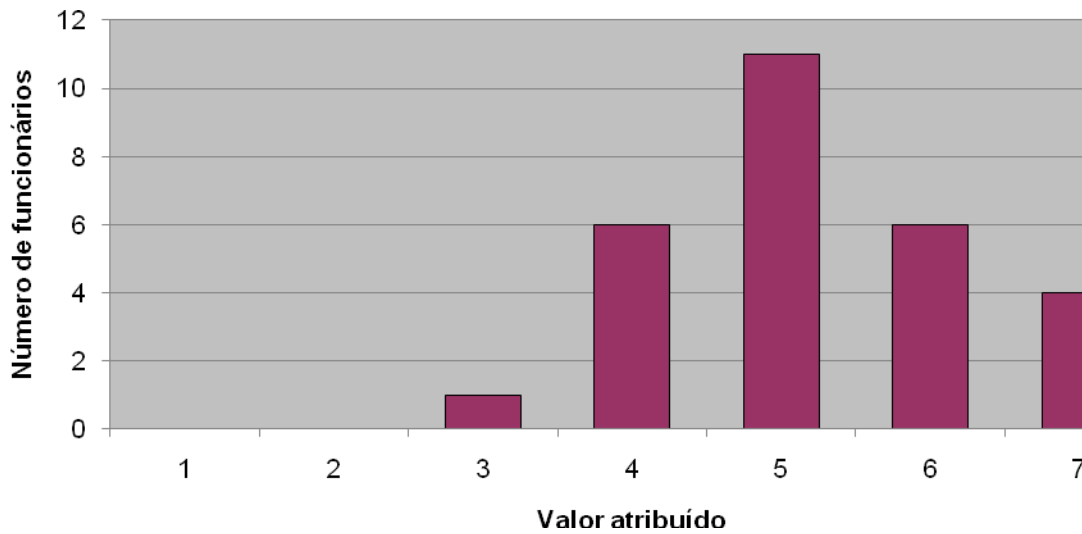
#### **4.2.1.7 Remuneração**

Remuneração, segundo o dicionário Houaiss, significa "gratificação, ger. em dinheiro, por trabalho realizado; salário, recompensa, gratificação". Em outras palavras, é através da remuneração que podemos adquirir bens, pagar bons estudos ou guardar dinheiro para determinada emergência.

Chiavenato (2005) nos diz que “como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada.”

Já Marras (2002) defende que, independentemente dos desafios profissionais, se a remuneração não for adequada, o processo de motivação fica prejudicado.

Isto posto, pôde-se notar que os entrevistados deram importância à remuneração, conforme os autores supracitados. Para 11 deles (39%), remuneração tem moderada importância; 6 consideraram o item muito importante e 4 deram total importância. Destacou-se que apenas uma pessoa considerou o tema de pouca importância, de acordo com a ilustração a seguir:

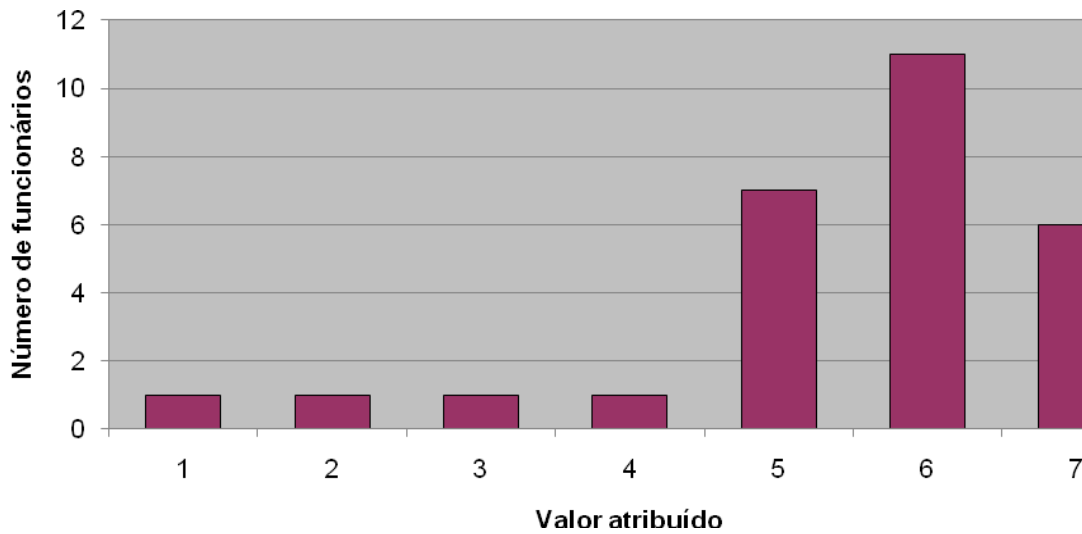


**Ilustração 7 – Remuneração**

#### **4.2.1.8 Estabilidade**

Nos últimos tempos, aumentou consideravelmente o número de pessoas dispostas a ingressarem numa empresa pública, através dos famosos concursos públicos. Dentre várias razões, a principal delas é a estabilidade no emprego, uma vez que tais empresas oferecem essa condição.

O Banco X, por ser instituição pública, encaixa-se no descrito no parágrafo anterior. Desta forma, era de se esperar que a quantidade de entrevistados que atribuíssem notas 5, 6 ou 7 fosse alta (os percentuais foram 25%, 39% e 21%, respectivamente). Os valores 1, 2, 3 e 4 tiveram apenas uma resposta cada, conforme ilustração 8:



**Ilustração 8 – Estabilidade**

#### **4.2.1.9 Outros fatores**

Três funcionários mencionaram outros fatores, os quais são morar na cidade de origem, necessidade e sonho de infância.

Destes, 2 eram homens e 1 era mulher, sendo que os homens atribuíram valores 6 e 7 e a mulher valor 7.

Um funcionário encontra-se na faixa dos 20 aos 24 anos; 1 na dos 35 aos 44 e outro na faixa dos 55 aos 64 anos. Quanto ao estado civil, 1 era solteiro e 2 casados. Apenas 1 declarou ter filhos, enquanto os outros 2 não.

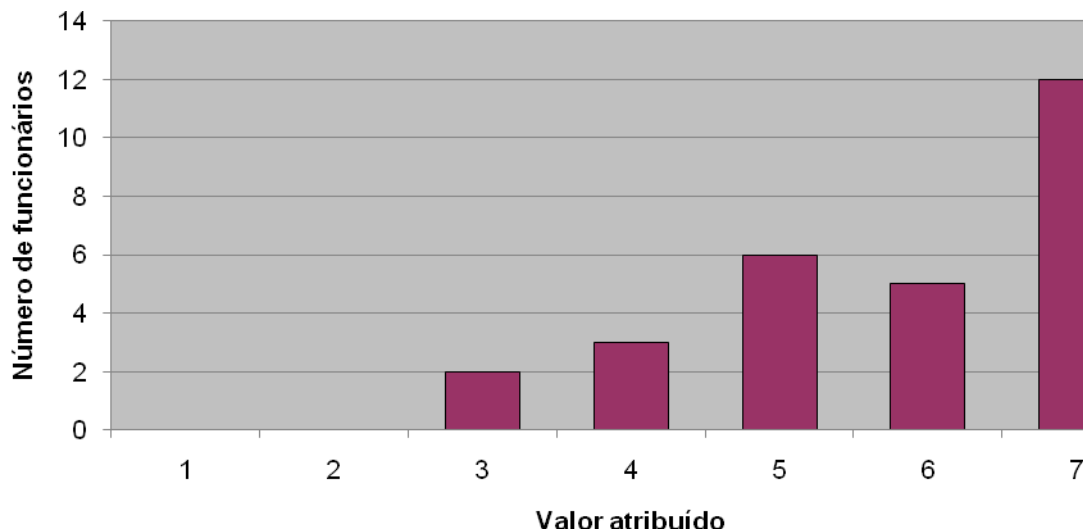
O grau de escolaridade destes é variado: 1 tem graduação completa, 1 pós-graduação incompleta e 1 pós-graduação completa.

Quanto ao tempo de serviço no Banco X, 1 trabalha há menos de 5 anos, outro trabalha na faixa de tempo que compreende 6 a 15 anos e outro na de 16 a 25 anos.

## 4.2.2 Desempenho

### 4.2.2.1 Realização pessoal

Assim como explanado no item 4.2.1.3, realização pessoal se configurou em item de forte importância no que tange ao desempenho no trabalho, dado que 12 empregados (42%) consideraram o fator como de total importância, 5 (17%) como de muita importância e 6 (21%) de moderada importância. Destaque para apenas 2 entrevistados (7%) que atribuíram valor 3, conforme ilustração abaixo:



**Ilustração 9 – Realização pessoal**

Outrossim, podemos comprovar que o descrito pela teoria de McClelland aplica-se ao Banco X, pois realização é um dos três pilares de sua teoria, que engloba auto-estima e auto-realização; os outros dois são poder e afiliação (VERGARA, 1999), pois os dados obtidos indicaram que realização pessoal exerce influência no desempenho dos funcionários.

#### 4.2.2.2 Ambiente de trabalho

Conforme a Teoria de Herzberg, citada por Chiavenato (1990), ambiente de trabalho se enquadra nos fatores higiênicos de motivação, bem como "as condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc."

O fator é muito importante nas organizações, pois "refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas". (CHIAVENATO apud DAVIS, 1966)

Tal fato pôde ser observado na pesquisa realizada, dado que, dos 28 entrevistados, 22 (78%) assinalaram respostas de 5 a 7, ou seja, de importância; apenas 1 (3%) marcou resposta 3 (pouca importância) e 5 (17%) eram indiferentes ao tema, conforme ilustração a seguir:

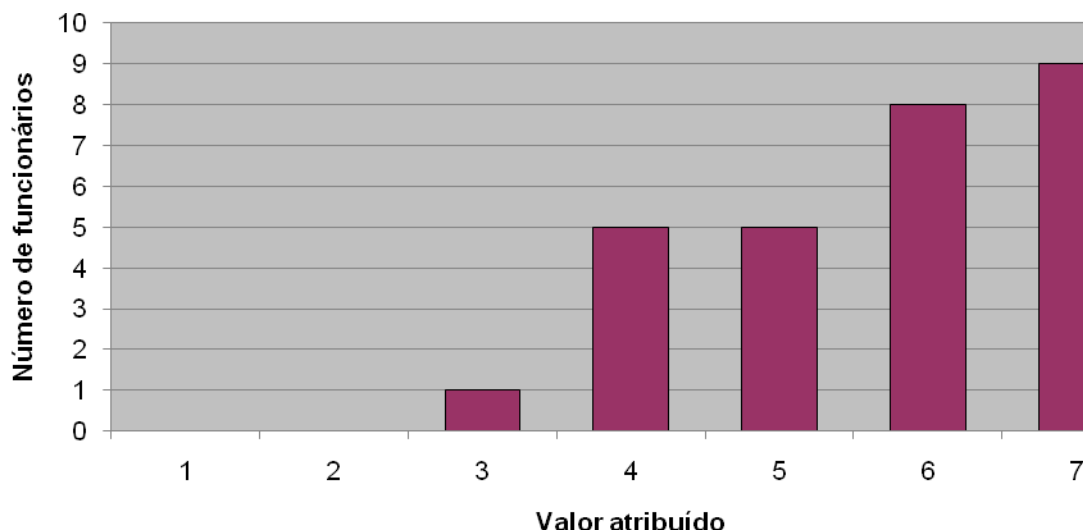


Ilustração 10 – Ambiente de trabalho



### 4.2.2.3 Remuneração

Relativamente à Teoria de Herzberg, citada por Chiavenato (1990), remuneração se enquadra nos fatores higiênicos de motivação. Para Vroom, conforme explanado por Chiavenato (1990), remuneração está inserida no grupo dos objetivos pessoais.

Sendo assim, puderam-se constatar, através dos dados coletados, que as teorias aplicam-se a realidade dos entrevistados, por se tratarem de fatores que influenciam diretamente o desempenho no trabalho, dado que 19 (67%) declararam dar importância para este fator, sendo que destes 4 (14%) assinalaram nota 5, oito (28%) nota 6 e 7 (25%) nota 7. Além disso, 2 (7%) atribuíram nota 3 e 1 (3%) entrevistado nota 2. A incidência de indiferentes (nota 4) ficou em 21% (6 respostas), como se pode observar na ilustração 11:

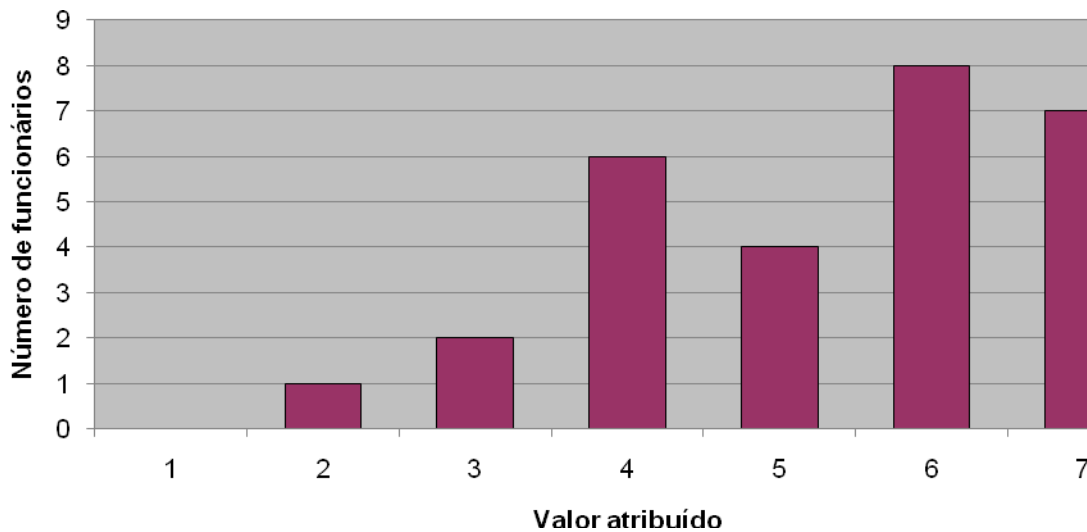


Ilustração 11 – Remuneração

### 4.2.2.4 Status

Assim como nos dados analisados no item 4.2.1.4, status não se configurou em fator que influencia o desempenho dos funcionários, o que indica que tal fator não é mais relevante no dia a dia de trabalho do que na escolha pela profissão.

Vergara (1999), relativamente à teoria de McClelland, diz que status se enquadra nas necessidades de poder do ser humano. Entretanto, tal necessidade não se expressa na maior parte dos entrevistados, uma vez que para 11 funcionários status teve importância (valores de 5 a 7), para 10 não teve (valores de 1 a 3) e 7 eram indiferentes (nota 4). Diante do equilíbrio de respostas obtidas, não se pode afirmar que status exerceu influência no desempenho dos trabalhadores pesquisados. A ilustração 12 mostra os dados obtidos:

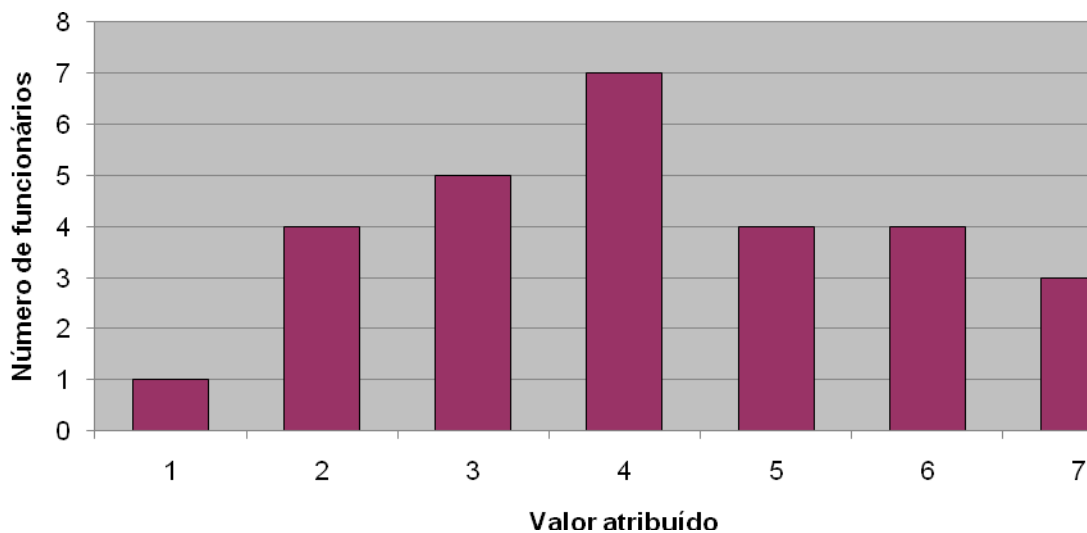


Ilustração 12 – Status

#### 4.2.2.5 Ascensão na carreira profissional

Carreira “é uma sucessão ou seqüência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional”. (CHIAVENATO, 2005)

Segundo Dutra et al (2002), carreira se refere à mobilidade ocupacional ou à estabilidade ocupacional. Nos dois casos, “carreira passa a idéia de um caminho estruturado e

organizado no tempo e no espaço que pode ser percorrido por alguém”. (Apud VAN MAANEN, 1977).

Para Limongi-França (apud WALTON, 1976), oportunidade de progresso é um dos oito pilares que integram a Qualidade de Vida no Trabalho.

Em sua teoria de motivação, Herzberg define que oportunidades de crescimento profissional se enquadram nos fatores higiênicos de motivação. (CHIAVENATO, 1990).

Cabe ressaltar que no Banco X a possibilidade de ascender na carreira existe, mas depende de fatores como cursos realizados, curso de graduação, indicação de gerentes, dentre outros.

Através dos dados obtidos, notou-se que a teorias supracitadas se aplicam ao grupo de entrevistados, visto que 10 deles (35%) consideraram ascensão na carreira profissional como totalmente importante no desempenho no trabalho; 8 (28%) deles consideraram muito importante e 4 (14%) como de moderada importância. Apenas 1 funcionário (3% do total) considerou o tema muito pouco importante e 5 (17%) declararam ser indiferentes, como nos mostra a ilustração abaixo:

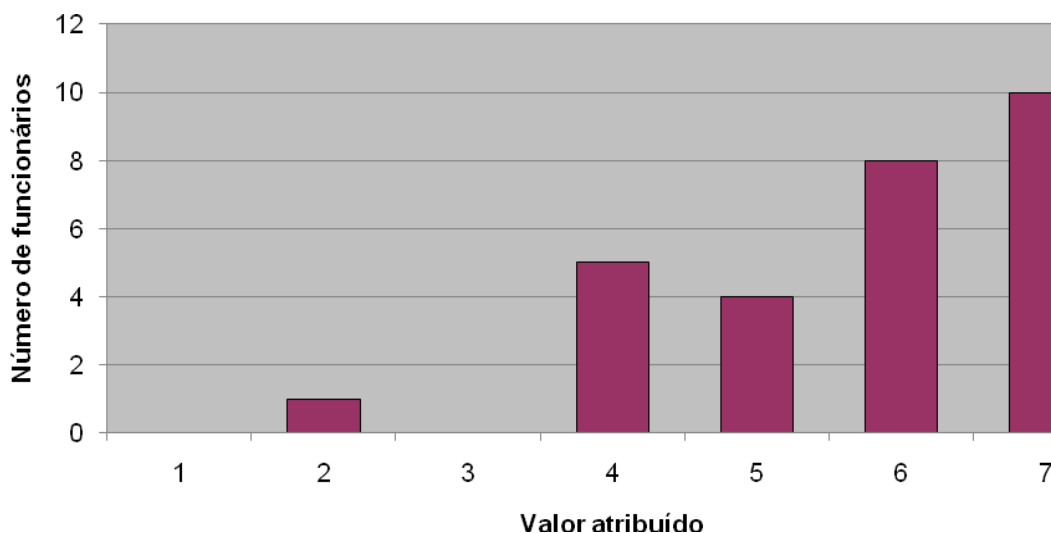


Ilustração 13 – Ascensão na carreira profissional

#### 4.2.2.6 Benefícios

Benefícios se enquadram nos fatores higiênicos da teoria proposta por Herzberg (CHIAVENATO, 1990).

Na pesquisa realizada, auferiu-se que o proposto por Herzberg aplica-se com propriedade à agência pesquisada do Banco X, pois se observou a não incidência de valores de 1 a 3 no que tange a benefícios como fator que afeta o desempenho. Apenas 4 eram indiferentes e 24 deram importância para tal fator, sendo que 10 (35%) atribuíram nota 7, 4 (14%) nota 6 e 8 (28%) nota 5. Desta forma, os dados apontaram que benefícios influenciam a satisfação dos funcionários, conforme ilustração abaixo:

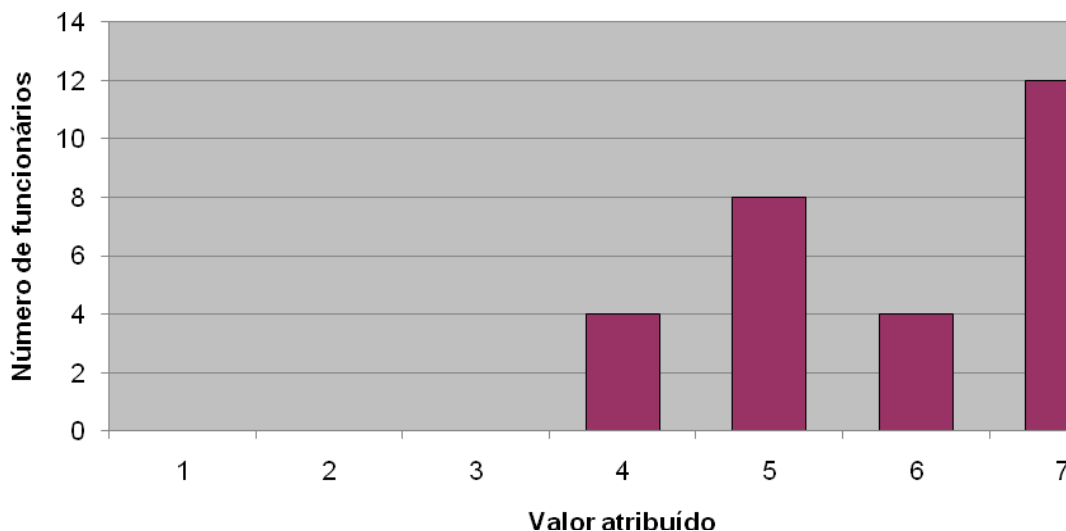


Ilustração 14 – Benefícios

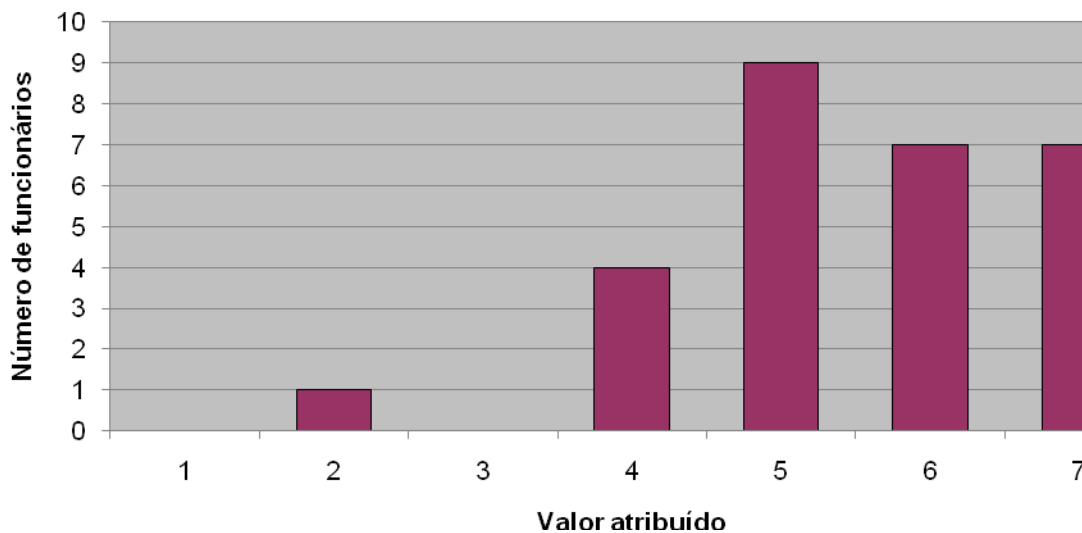
II

#### 4.2.2.7 Estabilidade

Chiavenato (1990) ao citar a teoria de Vroom, diz que um dos fatores da referida teoria são os "objetivos pessoais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante, etc", o que vai de encontro ao

apurado na pesquisa realizada. Assim como citado no item 4.2.1.8, o Banco X é uma empresa pública e para que as pessoas integrem seu quadro funcional, é necessária a realização de concurso público, os quais oferecem, dentre outras, a vantagem da estabilidade no emprego.

Os dados encontrados reforçam a ideia da teoria de Vroom, pois os entrevistados apontaram que estabilidade influencia o desempenho. Para 7 (25%) deles, estabilidade tem total importância no desempenho; outros 7 (25%) indicaram muita importância e 9 (32%) moderada importância, ou seja, para 23 (82%) funcionários estabilidade tem importância. Apenas 1 (3%) funcionário declarou que estabilidade tem muita pouca importância e 4 (14%) eram indiferentes ao fator. A ilustração 15 mostra os dados encontrados:

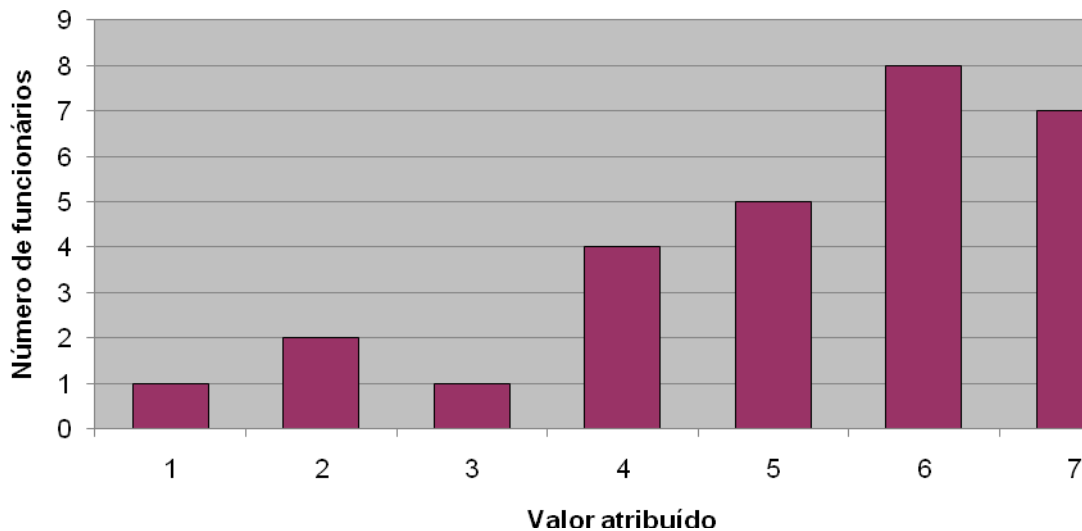


**Ilustração 15 – Estabilidade**

#### **4.2.2.8 Reconhecimento**

De acordo com Maslow, reconhecimento se enquadra nas necessidades de estima da pessoa. Para Vroom, tal fator está inserido nos objetivos pessoais de motivação. (CHIAVENATO, 1990). Já para Chiavenato (2005), reconhecimento é um dos oito pilares da Qualidade de Vida no Trabalho.

Desta forma, corroborando os autores acima citados, pode-se dizer que os dados encontrados indicaram que reconhecimento influencia o desempenho dos funcionários entrevistados, muito em parte pelo cotidiano atribulado e estafante de uma agência bancária, dado que 20 deles (71%) deram importância para tal fator (valores de 5 a 7); apenas 4 (14%) não deram e outros 4 (14%) eram indiferentes, conforme ilustração abaixo:



**Ilustração 16 – Reconhecimento**

#### 4.2.2.9 Outros fatores

Apenas 2 funcionários citaram outros fatores que influenciam o desempenho no trabalho, os quais são fazer sempre o melhor e falta de oportunidades no mercado de trabalho.

Destes, 1 era homem e 1 era mulher, sendo que ambos atribuíram valores 7.

Um funcionário encontra-se na faixa dos 20 aos 24 anos e outro na faixa dos 35 aos 44 anos. Quanto ao estado civil, 1 era solteiro e 1 casado. Os dois entrevistados não têm filhos.

No que diz respeito à escolaridade, um possui curso superior completo e outro pós-graduação incompleta.

Quanto ao tempo de serviço no Banco X, 1 trabalha há menos de 5 anos e outro trabalha na faixa de tempo que compreende 16 a 25 anos.

### **4.2.3 Satisfação no trabalho**

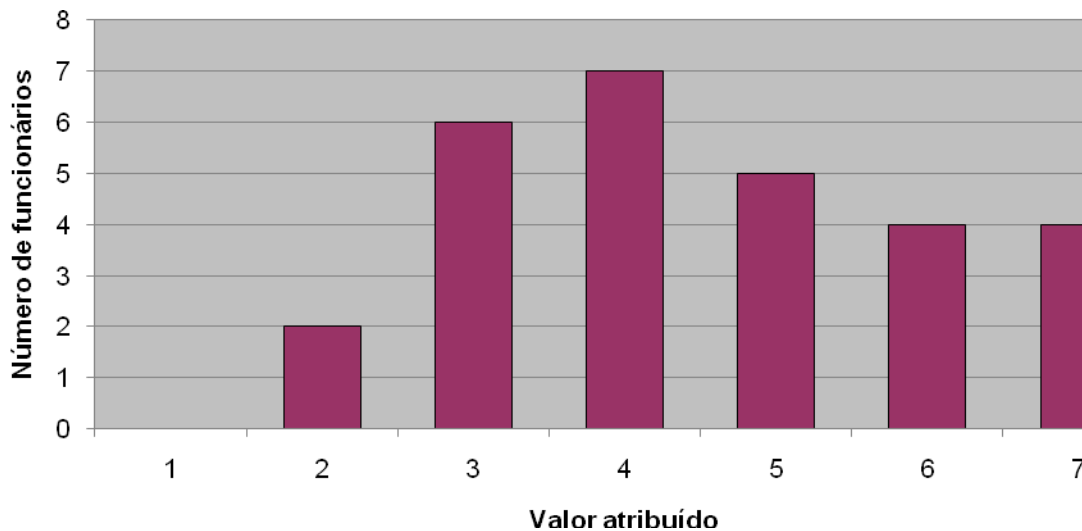
#### **4.2.3.1 Clima organizacional**

Conforme Barcelos e Albano *apud* Luz (2001), clima organizacional é definido da seguinte maneira:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Os dados encontrados na pesquisa realizada indicam que não há unanimidade entre os funcionários a respeito da teoria citada anteriormente, o que indica que o conceito não se aplica totalmente à realidade da agência do Banco X.

A maior incidência de respostas ocorreu na nota 4 (indiferentes) com 7 ocorrências, ou 25% do total. Para 6 funcionários (21%), clima organizacional exerce pouca importância na satisfação no trabalho. Apenas 4 (17%) funcionários consideraram que o item tem total importância, como demonstrado na ilustração a seguir:



**Ilustração 17 – Clima organizacional**

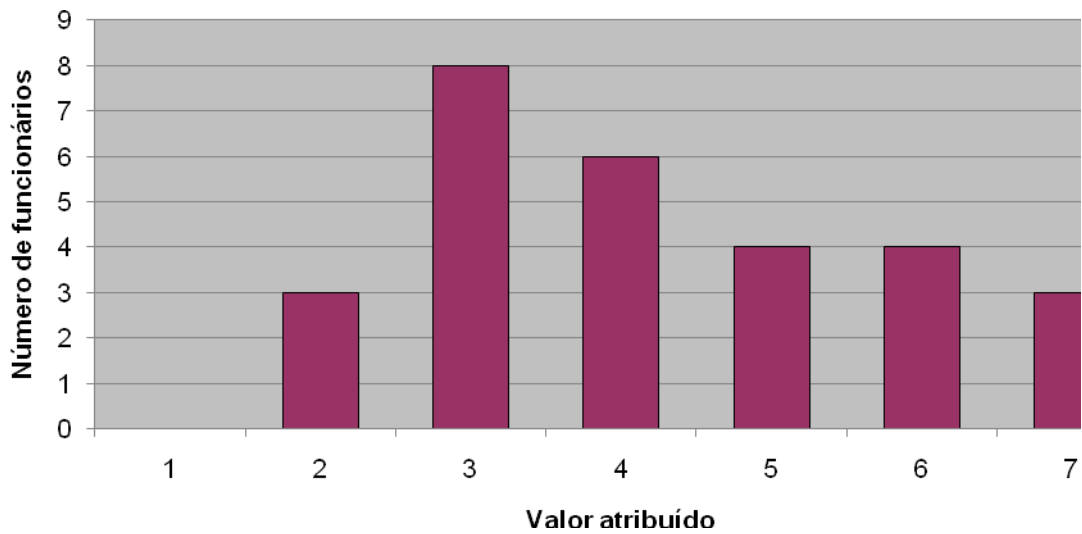
#### **4.2.3.2 Qualidade de vida no trabalho**

Na teoria de Limongi-França (apud FERNANDES, 1996), QVT se caracteriza como “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Para Chiavenato (2005), a motivação e satisfação é diretamente influenciada pela qualidade de vida no trabalho, pois os funcionários devem estar motivados e devidamente recompensados pelo trabalho realizado.

Entretanto, apesar de item extremamente importante e que afeta a satisfação dos empregados, os dados obtidos não corroboram totalmente as teorias citadas, uma vez que mostraram equilíbrio entre aqueles que consideram o item importante (11 pessoas ou 39% que atribuíram valores de 5 a 7) e entre aqueles que não consideram (11 pessoas ou 39% que atribuíram valores de 1 a 3), além dos 6 (21%) indiferentes (valor 4) à questão, como mostrado na ilustração a seguir:





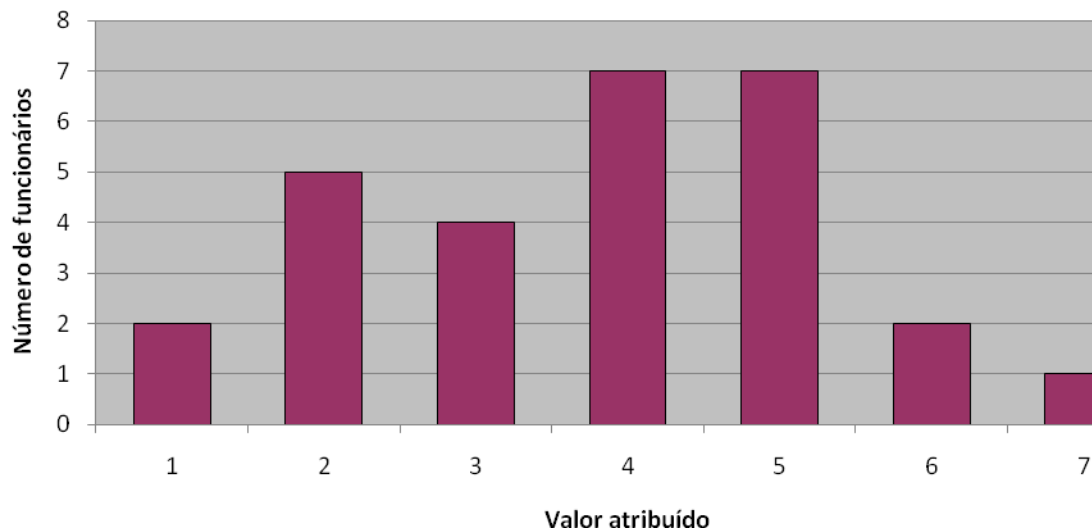
**Ilustração 18 – Qualidade de vida no trabalho**

#### 4.2.3.3 Cultura da empresa

Para Barcelos e Albano *apud* Nassar (2000), cultura organizacional é definida da seguinte maneira:

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

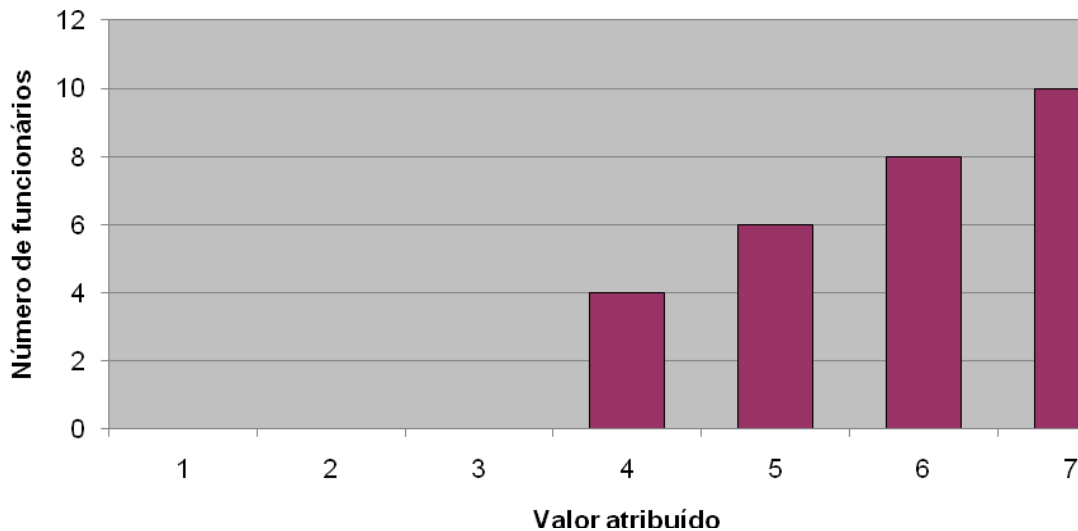
No caso desta pesquisa, cultura da empresa não se configurou em item importante na satisfação dos funcionários entrevistados, dado que 11 destes responderam 1 a 3 (sendo que cinco destes declararam o item como sendo de muita pouca importância), 10 responderam atribuíram valores de 5 a 7 (sendo que 7 destes consideraram o fator como de moderada importância) e 7 eram indiferentes, como demonstrado a seguir:



**Ilustração 19 – Cultura da empresa**

#### **4.2.3.4 Remuneração**

Conforme definiu Chiavenato (2005): "remuneração básica: composta pelo salário, mensal ou horário. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho", pôde-se notar que os entrevistados consideraram o item como fundamental em sua satisfação no trabalho, dado que 24 (85%) dos 28 entrevistados consideraram o fator importante, sendo que 10 (35%) consideraram o item de total importância, 8 (28%) muito importante e 6 (21%) de moderada importância e apenas 4 (14%) eram indiferentes, como mostrado na ilustração abaixo:



**Ilustração 20 – Remuneração**

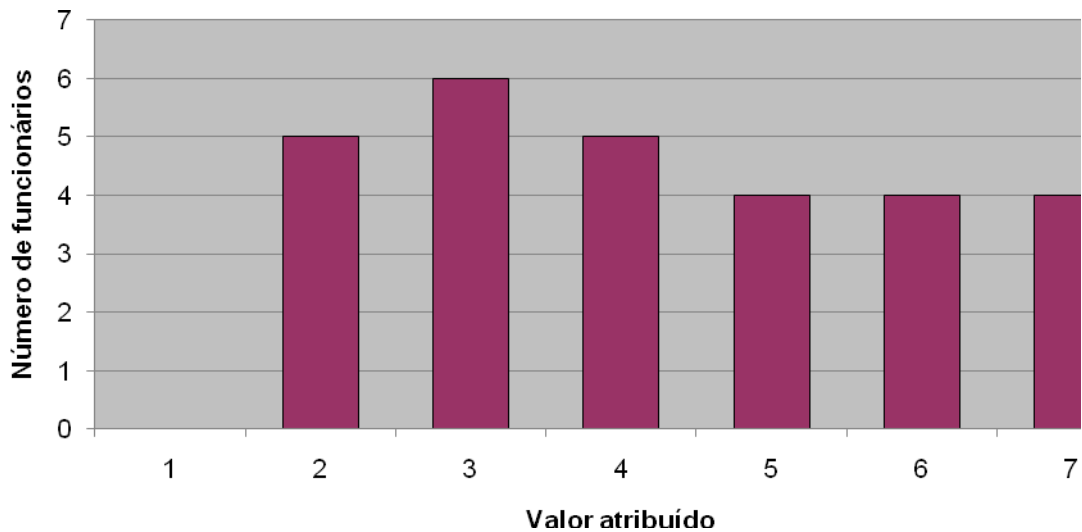
Uma razão para tantos funcionários considerarem o item importante é a remuneração variável, ou seja, a Participação nos Lucros e Resultados, o que vai de encontro ao citado por Marras (2002): “A participação nos lucros trata de um sistema que permite contemplar uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de um determinado período”.

#### **4.2.3.5 Desenvolvimento profissional**

Os conhecimentos adquiridos quando se exerce determinado cargo se tornam deveras valiosos, uma vez que acompanham a pessoa durante toda sua carreira profissional, influenciando inclusive sua vida pessoal. Em outras palavras, caso o funcionário mude de emprego, ele poderá levar consigo o conhecimento adquirido e utilizá-lo em outro local de trabalho.

No entanto, para os entrevistados da agência X, desenvolvimento profissional não era fator que influenciava a satisfação dos empregados, visto que as valores 5, 6 e 7 receberam apenas 4 indicações cada, ao passo que a nota 3 (pouca importância) recebeu 6 respostas e a nota 2 (muita pouca importância) recebeu 5. Para outros 5

entrevistados, o fator era indiferente em sua satisfação no trabalho, conforme ilustração a seguir:

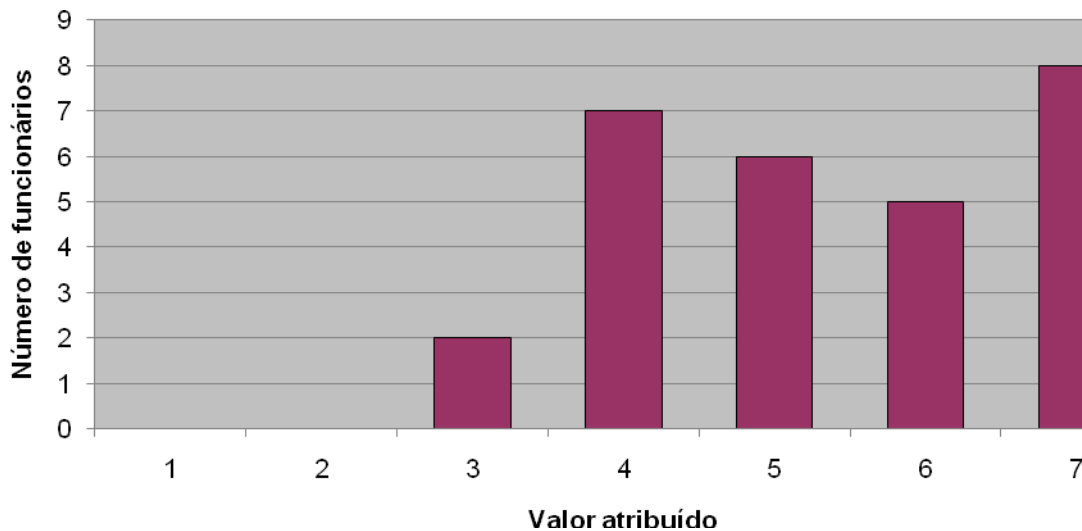


**Ilustração 21 – Desenvolvimento profissional**

#### **4.2.3.6 Benefícios oferecidos**

O Banco X oferece diversos benefícios aos seus funcionários, tais como vale alimentação, remuneração variável, subsídio ao estudo, plano de saúde e odontológico, auxílio creche e maternidade, dentre outros, os quais são valorizados pelo quadro funcional da empresa.

Pôde-se notar que a maior parte dos entrevistados considerou benefícios como influenciador de sua satisfação na empresa, uma vez que 8 (28%) atribuíram o item como de total importância, 5 (17%) de muita importância e 6 (21%) moderada importância. Os indiferentes se apresentaram em número de 7 (25%) respostas e apenas 2 (7%) deram pouca importância para o item, como pode ser observado na ilustração 22:



**Ilustração 22 – Benefícios**

Os resultados encontrados para este fator vão de encontro ao citado por Filho (1999), pois os funcionários valorizaram a influência dos benefícios na qualidade de vida no trabalho e a importância dos subsídios ao ensino dos empregados: "um dos benefícios mais valorizados atualmente pelos empregados é o subsídio ao estudo. É cada dia mais praticada, entre as empresas brasileiras, a política de subvencionar os estudos do funcionário, principalmente (mas, não só) aqueles que tenham relação direta com o tipo de função que o empregado exerce na empresa." (MARRAS, 2002)

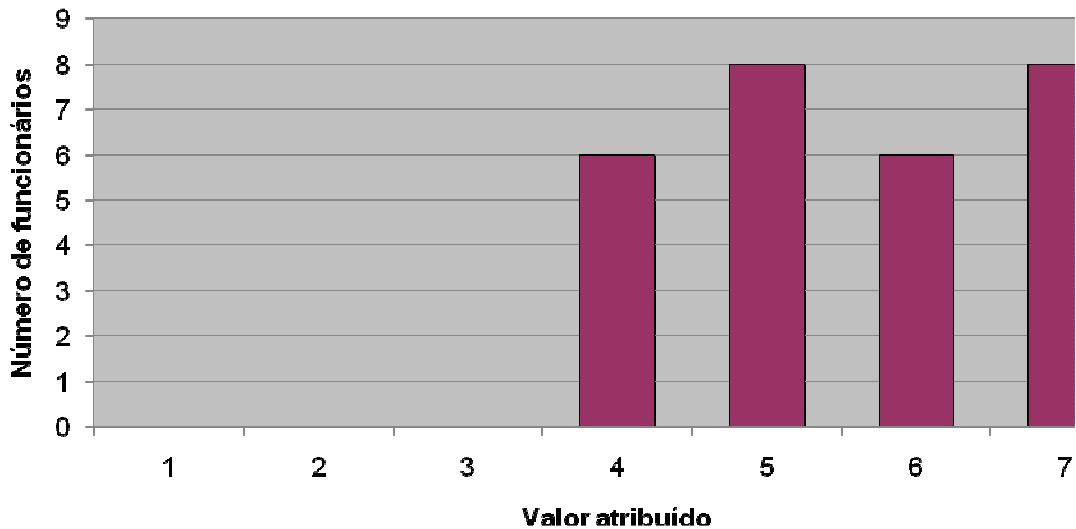
#### **4.2.3.7 Estabilidade**

Em seu Modelo Contingencial de Motivação, Vroom defende que estabilidade está inserida nos objetivos pessoais de motivação de cada pessoa (CHIAVENATO, 1990).

Para Limongi-França (apud WALTON, 1976), a segurança no trabalho é um dos oito itens que compõem a qualidade de vida no trabalho.

Os dados obtidos através da pesquisa realizada revelaram que as teorias citadas aplicam-se ao grupo entrevistado, uma vez que estabilidade se mostrou fator que tem

relevância para a satisfação no trabalho dos funcionários, visto que 22 (79%) assinalaram declararam o item como importante (valores de 5 a 7) e outros 6 (21%) eram indiferentes. Nenhum entrevistado declarou que o fator não tem importância (valores de 1 a 3), como pode ser observado na ilustração abaixo:



**Ilustração 23 – Estabilidade**

Tamanho importância para estabilidade pode ser explicada pela garantia de emprego oferecida, uma vez que o mercado de trabalho tem se mostrado cada vez mais competitivo e conseguir emprego na iniciativa privada não é tarefa das mais fáceis, além do medo do desemprego, sempre presente em qualquer atividade.

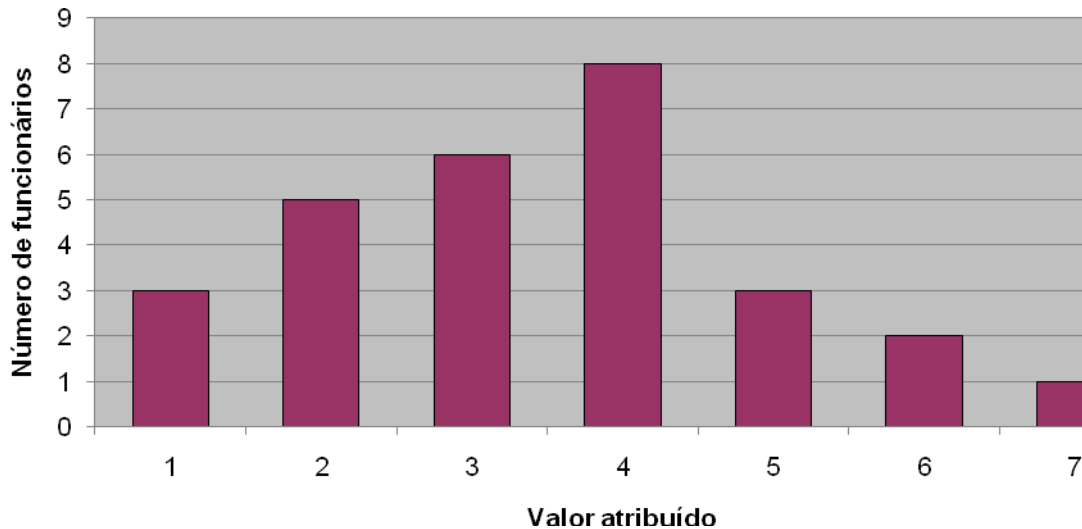
#### **4.2.3.8 Trabalho desenvolvido**

Em muitas ocasiões, trabalhamos simplesmente por trabalhar, e não pensamos no trabalho realizado, no quanto podemos nos satisfazer através dele, levando em consideração apenas nossa própria subsistência.

Para Chiavenato (2005), a satisfação com o trabalho executado é um dos pilares da Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com a teoria de Vroom, citada por Chiavenato (1990), trabalho interessante está inserido nos objetos pessoais de cada funcionário.

No entanto, mesmo sendo fator importante para Chiavenato e Vroom, os funcionários entrevistados não pensaram da mesma forma. Apenas 21% deles consideraram o item importante (notas de 5 a 7) e 50% não o consideraram (notas de 1 a 3). Ademais, 29% eram indiferentes ao quesito, de acordo com a ilustração 24:



**Ilustração 24 – Trabalho desenvolvido**

A baixa relevância do trabalho desenvolvido para os entrevistados pode ser explicada pela acomodação em se buscar um novo emprego que satisfaça as necessidades de cada funcionário, visto que alguns relataram que estavam no Banco X porque não buscam um novo emprego melhor, mas não podem abandonar o atual. Alguns, inclusive, se preparam para prestar novos concursos públicos, para empresas com melhor remuneração e menor carga de trabalho.

### 4.3 QUADRO RESUMO

Segue abaixo quadro resumo com os principais fatores apurados nos questionários, no que tange a incentivos de ingresso no quadro funcional do Banco X, fatores que influenciam o desempenho e satisfação no trabalho dos funcionários.

**Quadro 12 – Resumo de fatores de ingresso, desempenho e satisfação no trabalho**

Ingresso no Banco X	Fatores de desempenho	Satisfação no trabalho
Oportunidade de emprego	Status	Clima organizacional
Realização pessoal	Realização pessoal	Estabilidade
Identificação com a atividade	Ascensão na carreira profissional	Remuneração
Remuneração	Remuneração	Desenvolvimento profissional
Estabilidade	Benefícios	Benefícios
	Estabilidade	
	Reconhecimento	
	Ambiente de trabalho	



## 5 CONCLUSÃO

Por meio da análise dos dados obtidos, foi possível constatar que os objetivos almejados foram alcançados, pois através dos questionários puderam-se identificar quais fatores motivam, ou não, o ingresso dos funcionários entrevistados no Banco X, bem como os fatores que influenciam o desempenho e a satisfação no trabalho.

Através da pesquisa pôde-se traçar perfil dos entrevistados de agência do Banco X, em que há mais mulheres que homens. Quanto à faixa etária, poucos funcionários têm menos de 24 e mais de 54 anos. A maior parte deles se encontra na faixa etária de 35 a 44 anos. A maior parte dos funcionários é casada e tem filhos. Quanto à escolaridade, todos os funcionários possuem o médio completo. Ademais, todos eles, ao menos, iniciaram curso superior. Apenas 3 funcionários trabalham na empresa há mais de 25 anos e mais da metade dos entrevistados trabalha há menos de 15 anos na empresa.

Quanto aos motivos de ingresso, constatou-se que oportunidade de emprego é fator que influenciou a escolha pelo Banco X e que a insatisfação com o último emprego não foi motivo para a escolha do Banco X. Os entrevistados consideraram que realização pessoal era mais importante quando da entrada no quadro funcional, como fonte de motivação, do que na atualidade. O fator status não se configurou como fator preponderante, tanto no ingresso na empresa quanto no desempenho. Influência familiar ou de terceiros não influenciou a decisão de escolher o emprego no Banco X, ao contrário de identificação com a atividade, que colaborou sobremaneira para a escolha dos entrevistados.

No que tange a remuneração, encontrou-se maior número de funcionários que deram importância para este fator quando do ingresso na instituição do que atualmente. Como fator de satisfação no trabalho, notou-se que a maior parte dos entrevistados considerou remuneração importante, destacando-se que nenhum declarou não dar importância para o item.

Ao escolherem o emprego no Banco X, houve maior incidência de entrevistados que deram importância para estabilidade no emprego em relação à atualidade. Entretanto, nos dias atuais apurou-se que há menor número de funcionários que não dão

importância para tal fator. Quanto à satisfação no trabalho, estabilidade exerce importância fundamental para a maioria dos entrevistados.

No que se refere aos fatores que afetam o desempenho dos funcionários, reconhecimento se configurou em fator que influencia o desempenho dos funcionários. A maioria dos entrevistados considerou importante ascensão na carreira profissional. Este fato pode ser explicado pelas políticas de carreira do Banco X.

Os benefícios oferecidos se mostraram importantes, tanto no que diz respeito ao desempenho, quanto à satisfação dos entrevistados.

Em relação à satisfação no trabalho, clima organizacional se configurou em item que influencia a satisfação no trabalho dos funcionários entrevistados. A Qualidade de vida no trabalho não se mostrou determinante na satisfação dos entrevistados, bem como a cultura da empresa. A maior parte dos entrevistados considerou o desenvolvimento profissional importante na satisfação no trabalho, ao contrário do trabalho desenvolvido na agência.

Outrossim, apurou-se que os fatores motivacionais propostos por autores da área realmente se aplicavam a realidade dos funcionários.

O presente ficará a disposição para que os funcionários de nível gerencial da agência pesquisada do Banco X em Londrina – PR elaborem propostas acerca da motivação de seus subordinados.

Por fim, cabe ressaltar que houve limitação no número de respondentes, visto que dos 54 funcionários da agência, foi possível entrevistar 28 destes, impossibilitando saber a opinião de todos os empregados a respeito da pesquisa aplicada.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Paulo Henrique de, *Motivação hoje e sempre*. São Paulo: Qualitymark, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Sistema Financeiro Nacional*. Disponível em <[www.bcb.gov.br/SFN](http://www.bcb.gov.br/SFN)>. Acesso em 14 de outubro de 2011.

BANCO X, *Ações Estruturantes*. Disponível em Intranet Banco X>. Acesso em 25 de junho de 2011.

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

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luis Paulo. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Campus, 2005.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 2000.

COHEN, Allan R.; Fink, S. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. São Paulo: Ed. Campus 2003.

CONNELLAN, K. Thomas. *Fator Humano e desempenho empresarial*. 2º. Ed. São Paulo: editora Harbra, 1984.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª ed. Porto Alegre:Brookman, 2003.

COOPER, Robert. Sawaf, Ayman. *Inteligência Emocional na Empresa*. 3º ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DeCENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. *Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *Participação em Lucros e Resultados*. Disponível em <[www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br)>. Acesso em 19 de setembro de 2011.

FILHO, Vicente P. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos – Um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HOUAISS, Dicionário. Disponível em <[www.uol.com.br/educacao](http://www.uol.com.br/educacao)>. Acesso em 26 de setembro de 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. *Qualidade de Vida no Trabalho*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000*. São Paulo: FEA-USP, Tese de doutorado, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Estresse e trabalho*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura: 2000.

MATTOS, Ruy de A. *De recursos a seres humanos*. Brasília: Ed. Livre, 1992.

MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. 2º. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MÜLLER, Mary S., CORNELSEN, Julce M. *Normas e Padrões para Teses, Dissertações e Monografias*. 2003.

OLIVEIRA, Cezar A. *A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade*. Dissertação de pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002.

PALADINI, Edson P. *Controle de qualidade: uma abordagem abrangente*. São Paulo: Atlas, 1990.

PENNA, Antonio Gomes. *Introdução à motivação e emoção*. São Paulo: editora Imago, 2005.

ROBBINS, P. Stephen. *Comportamento Organizacional*. 9º. Ed. São Paulo: editora Pearson, 2005.

RODRIGUES, Marcus V. Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho*. 9º.Ed. Petrópolis: editora Vozes, 2002.

ROESCH, Sylvia. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2002.

RUDIO, Franz V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 2002. 30ª edição.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6º. Ed. São Paulo. 2005.

VERGARA, Sylvia C.; Davel, Eduardo. *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: editora Atlas, 2001.

VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

WEISINGER, Hendrie. *Inteligência emocional no trabalho*. 1º. Ed. Rio de Janeiro: editora Objetiva, 2001.

YIN, Robert. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2003.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS <<http://www.spbancarios.com.br/bb.asp?c=18467>> Acesso em 17/10/2011 às 21:25h

LIMA, SÚSI M. B., ALBANO, ADRIANA G. B. *Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores*. 2002 < [http://www.facape.br/ruth/adm-comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)> Acesso em 20/10/2011 às 19:15h.

# APÊNDICE

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado respondente:

Este questionário tem como objetivo apresentar suporte acadêmico para uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Peço a gentileza que responda as questões abaixo:

### Fator 1: Escolha da profissão

Indique a importância que cada fator contribuiu para que trabalhasse no Banco X. (Atribua valores de 1 a 7, em que 7 representa MUITA IMPORTÂNCIA e 1 NENHUMA IMPORTÂNCIA). Por favor assinale apenas um valor para cada fator. Pode-se atribuir o mesmo valor para diferentes fatores).

Oportunidade de emprego	1	2	3	4	5	6	7
Insatisfação com o último emprego	1	2	3	4	5	6	7
Realização pessoal	1	2	3	4	5	6	7
Status	1	2	3	4	5	6	7
Influência familiar ou de terceiros	1	2	3	4	5	6	7
Identificação com a atividade	1	2	3	4	5	6	7
Remuneração	1	2	3	4	5	6	7
Estabilidade	1	2	3	4	5	6	7
Outros. Especifique:	1	2	3	4	5	6	7

### Fator 2: Desempenho

Indique a importância que cada fator contribuiu para seu desempenho. (Atribua valores de 1 a 7, em que 7 representa MUITA IMPORTÂNCIA e 1 NENHUMA IMPORTÂNCIA). Por favor assinale apenas um valor para cada fator. Pode-se atribuir o mesmo valor para diferentes fatores).

Realização pessoal	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Remuneração	1	2	3	4	5	6	7
Status	1	2	3	4	5	6	7
Ascensão na carreira profissional	1	2	3	4	5	6	7
Benefícios oferecidos	1	2	3	4	5	6	7
Estabilidade	1	2	3	4	5	6	7
Reconhecimento	1	2	3	4	5	6	7
Outros. Especifique:	1	2	3	4	5	6	7

### Fator 3: Satisfação

Indique a importância que cada fator contribuiu para sua satisfação no trabalho. (Atribua valores de 1 a 7, em que 7 representa MUITA IMPORTÂNCIA e 1 NENHUMA IMPORTÂNCIA). Por favor assinale apenas um valor para cada fator. Pode-se atribuir o mesmo valor para diferentes fatores).

Clima Organizacional	1	2	3	4	5	6	7
Qualidade de vida no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Cultura da empresa	1	2	3	4	5	6	7
Remuneração	1	2	3	4	5	6	7
Desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5	6	7
Benefícios oferecidos	1	2	3	4	5	6	7
Estabilidade	1	2	3	4	5	6	7

Trabalho desenvolvido	1	2	3	4	5	6	7
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---

### Perfil do entrevistado

1. Sexo

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

2. Idade

- ( ) Entre 20 e 24 anos  
( ) Entre 25 e 34 anos  
( ) Entre 35 e 44 anos  
( ) Entre 45 e 54 anos  
( ) Entre 55 e 64 anos

3. Estado civil

- ( ) Solteiro (a)  
( ) Casado (a)  
( ) Divorciado (a)  
( ) Viúvo (a)

4. Tem filhos?

- ( ) Sim  
( ) Não

5. Grau de escolaridade

- ( ) Ensino fundamental incompleto  
( ) Ensino fundamental completo  
( ) Ensino médio incompleto  
( ) Ensino médio completo  
( ) Superior incompleto  
( ) Superior completo  
( ) Pós-graduação incompleto  
( ) Pós-graduação completo

6. Caso tenha formação superior ou pós-graduação (incompleta ou completa), informe o curso.

- ( ) Administração  
( ) Economia  
( ) Contabilidade  
( ) Direito  
( ) Outros. Especifique

7. Há quanto tempo trabalha no Banco X?

- ( ) Menos de 5 anos  
( ) Entre 6 e 15 anos  
( ) Entre 16 e 25 anos  
( ) Entre 26 e 35 anos  
( ) Mais de 35 anos

### Observações

---



---



---

Obrigado!