

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O QUE MOTIVA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO ALFA?
UM OLHAR SOBRE A AGÊNCIA MEDIANEIRA-PR**

JOEL DONIN

Porto Alegre
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

O QUE MOTIVA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO ALFA?
UM OLHAR SOBRE A AGÊNCIA MEDIANEIRA-PR

JOEL DONIN

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: César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A MONOGRAFIA: O QUE MOTIVA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO
ALFA?
UM OLHAR SOBRE A AGÊNCIA MEDIANEIRA-PR

Elaborada por: JOEL DONIN

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de gestão em negócios financeiros.

Data:_____/_____/_____

Nota Final:_____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome:_____

Assinatura:_____

Prof.(a) – Nome:_____

Assinatura:_____

*À minha esposa, **Cleonice**, minha filha, **Giovana** e meu filho, **Daniel**, que tanto souberam suportar a minha ausência em momentos do nosso convívio, e sempre me apoiaram. Como é bom chegar neste momento e poder escrever tais palavras, é um sentimento ímpar, que aqui compartilho. Com todo amor e carinho.*

*Aos meus pais, **João Donin** (In memoriam) e **Catarina Terezinha** (In memoriam), pois, nos momentos mais difíceis souberam, com palavras simples, mostrar o melhor caminho para que eu chegasse a este momento.*

AGRADECIMENTOS

"Não mostre para Deus o tamanho do seu problema, mostre para o problema o tamanho do seu Deus" (autor desconhecido). Deus, obrigado pelo dom da vida e pela paciência.

À tutora Daniele dos Santos Fontoura, pelo acompanhamento, paciência e persistência que dedicou a este trabalho e a mim. Pelas sugestões valiosas, conduzindo de forma coerente à construção deste trabalho. Por orientar um aluno que não é da mesma cidade e que não podia dedicar tempo integral para os estudos.

Ao Banco, pelo apoio financeiro, incentivo à formação e ao estudo.

Aos colegas da Agência de Medianeira, pela colaboração, em especial aos que participaram da pesquisa.

A todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização desta pesquisa e que não foram nominalmente citados.

RESUMO

Esta monografia analisa quais fatores influenciam a satisfação e motivação no trabalho dos funcionários do Banco Alfa em Medianeira-PR, analisando a percepção da qualidade do clima organizacional considerando o perfil dos colaboradores. O método de pesquisa é um estudo de caso, com caráter qualitativo e descritivo, tendo sido escolhida a análise de conteúdo como técnica de análise dos dados. Como técnica de coleta de dados foi aplicado questionários a quatorze colaboradores da agência em estudo. Para a interpretação dos dados, adotou-se basicamente o modelo dos “Dois Fatores de Herzberg”, uma vez que, possibilitou uma melhor interpretação dos resultados em razão dos questionamentos tratarem-se de questões abertas. Os resultados são apresentados em dez Categorias Iniciais, quatro Categorias Intermediárias e duas Categorias Finais, que são: “Fatores Motivadores e Fatores Higiênicos”. Os resultados obtidos apontam que os Fatores Motivadores “Realização profissional e O gosto pelo trabalho” e os Fatores Higiênicos “Estabilidade e Remuneração” são os que mais influenciam positivamente na satisfação e motivação dos servidores. Em contrapartida, os Fatores Higiênicos “Condições de Trabalho, Comunicação e Burocracia” e os Fatores Motivadores “Produtividade e Reconhecimento Profissional” são os que mais geram insatisfação no trabalho. Os resultados também indicam falhas na política de recursos humanos por parte da organização, que precisam ser revistas para propiciar condições para o aumento da satisfação e motivação dos servidores. São apresentadas sugestões (algumas dos próprios funcionários) para a melhora do clima organizacional e consequente motivação. O estudo sugere que seja procedida uma posterior ampliação de enfoque, para contemplar todos os funcionários da Agência do Banco Alfa de Medianeira.

Palavras-chave: motivação, recursos humanos, satisfação.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	09
Lista de Anexos	10
1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO.....	17
2.1.1 Administração Científica.....	17
2.1.2 Relações Humanas.....	19
2.1.3 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	21
2.1.4 Teoria dos dois fatores	23
2.1.5 Teoria X e Y de McGregor	27
2.1.6 Teoria da expectativa	28
2.1.7 Teoria das necessidades adquiridas	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1 RESULTADOS	34
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E AGÊNCIA.....	35
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 RESULTADOS QUANTO A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	38
4.2 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO PELOS FUNCIONÁRIOS	41
4.3 MENSURAÇÃO DA MOTIVAÇÃO NA AGÊNCIA DE	

	MEDIANEIRA	41
4.4	AS CATEGORIAS INICIAIS	42
4.4.1	Condições de trabalho	44
4.4.2	Remuneração	46
4.4.3	Burocracia	47
4.4.4	Estabilidade	48
4.4.5	Relações Interpessoais ou coleguismo	48
4.4.6	A realização profissional	49
4.4.7	Comunicação	50
4.4.8	Reconhecimento profissional	50
4.4.9	Produtividade.....	51
4.4.10	O gosto pelo trabalho	52
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.5.1	Contexto de trabalho	53
4.5.2	Ambiente no trabalho	54
4.5.3	Conteúdo do trabalho	55
4.5.4	Desenvolvimento do trabalho	55
4.6	CATEGORIAS FINAIS	56
4.6.1	Fatores higiênicos	56
4.6.2	Fatores motivadores	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
	ANEXOS	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Pirâmide das Necessidades Humanas.....	22
Figura 02 - Fatores Motivadores	24
Figura 03 - Fatores Higiênicos.....	25
Figura 04 - Comparativo dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg	26
Figura 05 - A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.....	27
Figura 06 - Distribuição das Funções.....	37
Figura 07 - Distribuição dos funcionários quanto ao sexo	39
Figura 08 - Distribuição dos funcionários quanto à faixa etária	39
Figura 09 - Distribuição dos funcionários quanto ao cargo ocupado ...	40
Figura 10 - Distribuição dos funcionários quanto ao tempo de trabalho no Banco	40
Figura 11 - Mensuração da motivação na Agência de Medianeira.....	42
Figura 12 - Distribuição das categorias	44

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I	- Roteiro de Pesquisa.....	65
ANEXO II	- Questionário sobre motivação.....	67

1. INTRODUÇÃO

Em tempos de globalização, a concorrência entre as empresas é muito grande, diante do rápido desenvolvimento tecnológico, com o fácil acesso aos meios de comunicação, internet, intranet, teleconferência, e com a crescente busca do conhecimento e da inovação, as empresas estão se igualando na oferta de produtos e serviços. Então, o que fazer para ganhar a competitividade do mercado? O que fazer para conquistar o cliente? Qual será o diferencial de qualidade? Provavelmente, a empresa somente conseguirá sobreviver nesse cenário se investir no que ela tem de melhor: seu capital intelectual. É por meio das pessoas que trabalham na empresa que vem a criatividade, o encantar o cliente, o operar as máquinas, os produtos e os serviços. O principal recurso de uma empresa não são as modernas máquinas e nem o espaço físico que ela ocupa, o principal recurso de uma empresa são os seus funcionários, que quando motivados, farão da empresa uma organização lucrativa onde todos ganham: empresa, clientes e funcionário.

Um dos segmentos que ilustram as transformações que estão ocorrendo nas empresas é o setor financeiro. As empresas do setor bancário efetuaram ao longo do tempo, diversos ajustes, inclusive na política de pessoal, necessários para que as empresas pudessem tornar-se mais competitivas e enfrentar com maior agilidade e eficácia os novos desafios advindos do processo de informatização e globalização, além do acirramento da concorrência com a chegada dos bancos estrangeiros ao país e fusão de algumas empresas do setor bancário. A rapidez com que tudo se processa, o consumidor mais exigente, a demanda dos acionistas por maiores lucros e consequente retorno financeiro, entre outros fatores, acaba impulsionando a alta direção das instituições bancárias a traçar metas e objetivos a cada dia mais ousados. Na ponta do organograma, o funcionário tem que lidar com diversas variáveis ao mesmo tempo e acima de tudo responder às demandas da instituição. Nem todos estão preparados para essas mudanças, profundas às vezes.

Segundo Robbins (2002) a mudança rápida e inesperada torna a vida mais interessante, mas também provoca *stress*. Por isso, não devemos ficar surpresos ao descobrir que *stress*, estafa, esgotamento e coisas parecidas estejam entre as questões mais candentes no novo mundo do trabalho. A redução de quadros de

pessoal e a reengenharia fizeram com que muitos funcionários assumissem novas tarefas e, por isso, trabalhassem mais.

Tais fatos trazem apreensão aos funcionários do setor, conseqüentemente influenciando no seu grau de motivação.

Analisando as transformações do setor, Veloso e Pimenta (2004) relatam que esta nova configuração de mercado, mudanças econômicas e o crescente avanço tecnológico vêm provocando fortes alterações no processo de trabalho executado dentro das agências. As estruturas e os processos de trabalho têm sido remodelados, resultando em processos de enxugamento, em automação bancária e em novas formas de gestão.

Este cenário exige uma necessidade maior de gerenciamento dos problemas e situações visando uma adaptação rápida às mudanças. A velocidade em que estão ocorrendo estas mudanças resulta em uma pressão maior por melhores resultados e pede uma nova postura, inovadora e comprometida, por parte dos colaboradores. Nem todos os colaboradores estão preparados para isso, resultando em problemas de relacionamentos com seu chefe imediato ou mesmo colegas, problemas pessoais, falta de motivação e problemas de saúde, interferindo diretamente na qualidade de vida e no trabalho destes funcionários.

Por sua vez, para que uma empresa alcance seus objetivos e mantenha-se no mercado é imprescindível que os seus funcionários estejam motivados e comprometidos. Para isso as pessoas responsáveis pela gestão de pessoas nos diversos níveis (Direção Geral, Superintendências, Agências, etc.) devem acompanhar o grau de motivação e comprometimento das suas equipes de trabalho, utilizando-se das ferramentas disponibilizadas pelo banco e também outros baseados na criatividade dos seus líderes/gestores.

Um mito persegue a profissão de administrador, o mito da motivação. Luz (2003) salienta que é muito importante que os gestores tenham ouvidos interessados e olhos atentos para acompanhar as ações dos seres humanos no trabalho. Isso só acontece quando os administradores estiverem convencidos e sensibilizados, do valor que têm as pessoas e o clima nas empresas, e de que é de

fundamental importância a preocupação com a qualidade de vida de seus colaboradores.

Há autores que sustentam que o homem moderno pode se sentir motivados por uma enorme variedade de incentivos, como salários, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto realização, etc. (STEFANO; GOMES FILHO; MURELO, 2004).

Estimular o trabalhador torna-se uma tarefa difícil à medida que ele observa a instabilidade e a insegurança criada com a adoção de programas de enxugamento de pessoal, modernização e informatização. Uma grande parte do quadro funcional das empresas está totalmente despreparada para lidar com as mudanças cada vez mais rápidas e às vezes turbulentas (FALLER, 2004).

Segundo Bergamini (1992), o estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana – suas próprias ações. A motivação do homem envolve uma dinâmica cuja origem e processamento se faz dentro da própria vida psíquica. Constitui um fenômeno essencialmente psicológico.

Portanto, é essencial saber o que os colaboradores pensam sobre a organização, qual sua atitude sobre os vários aspectos de uma empresa, sendo assim possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida dos trabalhadores, mantê-los motivados e, em consequência, manter e melhorar a qualidade dos produtos e serviços realizados pela empresa.

Mas, afinal, o que é motivação?

Para Lopes (1980), motivação é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move o organismo, dirigindo ou canalizando o comportamento em direção a objetivos. SPECTOR (2002, apud CAMARGO, 2009) relata que motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento.

Segundo Berelson & Gary citado por Lopes (1980, p. 10), “Motivação significa todas as condições de esforço ou desempenho interno, descritas como aspirações, desejos, estímulos, impulsos, etc.” Já, para Culligan (1988, p. 75), motivação é “a

força que move pessoas, montanhas, organizações. Os impulsos que podem criar um mundo novo, melhor e mais produtivo”.

Para Robbins (2002, p. 342), motivação é a “disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”.

Segundo Maximiano (2000, p. 347):

Motivação para o trabalho é a expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar o trabalho. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora do desempenho. Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações.

Virtualmente, cada pessoa tem sua própria concepção sobre o que seja motivação. Todavia na maioria das definições, uma ou mais das seguintes palavras são usualmente encontradas: desejos, aspirações, metas, objetivos, estímulos, impulsos e necessidades. Tecnicamente, o termo motivação pode ser traçado do latim *movere*, que significa *mover* (LOPES, 1980).

Para Bergamini (1992), considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo *motivação* é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc. Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que uma certa força impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações.

Motivação seria sinônimo de necessidade. Assim sendo, os diferentes tipos das próprias necessidades humanas é que seriam os únicos fatores de real motivação para o trabalho. Os instrumentos ou meios pelos quais estas necessidades são atendidas representam, então, fatores de satisfação ou de insatisfação, caso não recebam o devido tratamento.

Quando assim considerado, o conceito de motivação fica revestido de um caráter essencialmente subjetivo, ou, em outras palavras, dependente de

percepções e experiências individuais e certamente particulares em relação a diferentes pessoas.

Como vimos, não há uma unanimidade quando procuramos conceituar motivação, mesmo assim, os autores concordam que se trata de um estado psicológico e que a motivação vem de dentro do indivíduo. E é comum confundirmos motivação com satisfação.

Segundo Martinez e Paraguay (2003) citando Pérez-Ramos (1980), a confusão entre os termos “motivação” e “satisfação” tem sido considerada como causa de falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de pesquisas, especialmente naquelas destinadas a correlacionar satisfação no trabalho com produtividade. Para Steuer (1989, apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003) a diferença entre motivação e satisfação é claramente assinalada, ao explicitar que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.

Diante do exposto surgem algumas questões: O que os funcionários da Agência do Banco Alfa em Medianeira percebem como aspectos motivadores ou desmotivadores em seu trabalho e o que podem ser postos em prática visando melhorias.

Este trabalho tem por objetivo geral:

- Analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e satisfação no trabalho dos funcionários da Agência do Banco Alfa na cidade de Medianeira, Paraná.

Para alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos serão:

- Verificar quais elementos influenciam na motivação dos funcionários;
- Identificar os fatores organizacionais motivadores e desmotivadores na Agência do Banco Alfa de Medianeira;
- Identificar ações que possam ser disseminadas visando motivar os funcionários da Agência de Medianeira.

Motivação no ambiente de trabalho tornou-se fundamental para que os funcionários desenvolvam toda sua capacidade de produção. Hoje, nenhuma empresa pode atuar sem certo grau de comprometimento por parte de seus membros, comprometimento este, que está intimamente ligado aos fatores motivacionais no ambiente de trabalho.

Estabelecer o comprometimento e o envolvimento do funcionário na organização seja na tomada de decisões que os afetam ou aumentando sua autonomia e controle sobre suas vidas profissionais faz, segundo ROBBINS (2002), eles se tornarem mais motivados, produtivos e mais satisfeitos com seu trabalho.

Obter os melhores resultados em uma empresa é um grande desafio uma vez que envolve as particularidades e diferenças entre cada indivíduo, por isso faz-se necessário à existência de gestores que saibam conduzi-los em busca dos objetivos e mantendo-os motivados. Por isso é imprescindível saber, do ponto de vista do funcionário, o que é necessário para que eles mantenham-se comprometidos e motivados para a busca das metas e novos desafios que a cada dia surgem no horizonte das organizações. Assim, este trabalho visa contribuir para que as chefias do Banco possam melhor conhecer quais aspectos seus funcionários consideram importantes para sentirem-se motivados no ambiente de trabalho e, assim, contribuir para o comprometimento e mesmo para a retenção destes funcionários.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo pretende fornecer uma base teórica que contribua para uma visão mais ampla e consistente do tema em estudo.

2.1. TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Com o passar do tempo o tema motivação veio ganhando importância dentro das empresas e vários estudos foram realizados objetivando desvendar o fenômeno da motivação humana.

2.1.1 Administração Científica

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado o pai da administração científica, foi um dos primeiros a desenvolver estudos sobre a relação empregador/empregado que, além de trazer vários benefícios para a produtividade industrial na época, também nos permitiu tecer algumas observações quanto a motivação humana (LOPES, 1980).

Com o livro "Princípios de Administração Científica", publicado em 1911, ele procura demonstrar que a melhor forma de administrar uma empresa é conhecendo e estudando-a, como uma ciência. A ideia principal do livro é o trabalho racional, com maior planejamento, realizando testes para aferir a melhor forma de executar uma atividade. Outras observações forjadas por Taylor foram de que o trabalhador deveria ser selecionado e treinado para aquela atividade específica e constantemente supervisionado para que o trabalho fosse executado o mais rápido possível e de forma correta (PARK, 1997; TAYLOR, 1966).

Taylor recomendava o uso recompensas financeira associadas à produtividade (caracterizando um plano de tarifas diferenciadas), acreditando que os trabalhadores seriam incitados a ultrapassar seus padrões de desempenho para ganhar mais já que ele enxergava-os como pessoas que escolhiam seu trabalho

pelas possibilidades de recompensa e não pelo conteúdo do cargo (BERGAMINI, 1997; ROBBINS; DECENZO, 2004; SILVA; RODRIGUES, 2007 apud RAMALHO, 2010).

Conforme Robbins (1990) em geral, Taylor conseguiu alcançar melhorias de produtividade da ordem de 200% ou mais. Reafirmou o papel dos administradores no planejamento e avaliação e o dos trabalhadores em trabalhar conforme instruções. Os benefícios sociais resultante do aumento de produtividade foram transformados em custos mais baixos e ultimamente na elevação do nível de vida de toda sociedade na época. Em consequência, a Administração Científica de Taylor foi aceita por administradores e adotada não somente nos Estados Unidos, sendo difundida por vários países.

Segundo Morgan (2002, p. 42) a teórica clássica da administração e a administração científica foram lançadas e vendidas para os administradores como a melhor maneira de organizar. Os primeiros teóricos acreditavam que tinham descoberto os princípios da administração que, se fossem seguidos, iria mais ou menos resolver os problemas administrativos para sempre. Hoje em dia, basta olharmos para a cena organizacional contemporânea para verificarmos que estavam completamente enganados. Na realidade, vemos que seus princípios de administração muitas vezes são a base dos problemas organizacionais modernos.

Para Morgan (2002, p. 46) os aumentos de produtividade muitas vezes foram alcançados com um custo humano muito alto, reduzindo muitos trabalhadores a autômatos e, ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecânica tende a subestimar os aspectos humanos da organização e a negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas.

Como a teoria de Taylor não se preocupava com a satisfação dos funcionários, mas, em manter e aumentar a produtividade, o chamado “homem máquina”, sendo este possível de substituir, isto gerava uma grande insatisfação, apesar dos salários mais altos que garantiam a sobrevivência (PASTORE, 2004).

Esta abordagem ficou conhecida como Teoria Clássica da Administração e tinha como característica principal o conceito do homem econômico e a busca da máxima eficiência operacional.

2.1.2 Relações Humanas

Em um país democrático, como os Estados Unidos, os trabalhadores e sindicatos passaram a visualizar e interpretar a *Administração Científica* como um meio sofisticado de exploração de empregados a favor dos interesses patronais. A *Pesquisa de Hoxie*¹ foi um alerta à autocracia do sistema de Taylor. Verificou-se que a Administração se baseava em princípios inadequados ao estilo democrático de vida americano. Assim, a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos (CHIAVENATO, 2000).

Em 1924 Elton Mayo (1880-1949), coordenou uma experiência na fábrica da Western Electric Company em Chicago, no bairro de Hawthorne que, numa primeira etapa consistia em separar dois grupos e, em um deles, melhorar as condições de trabalho (basicamente de iluminação) que, no outro eram mantidas inalteradas para efeito de comparação. Mayo observou que, independentemente das condições a que eram submetidos os trabalhadores, a produtividade do grupo, aumentava. Eles concluíram que a intensidade de luz era uma influencia apenas secundária entre as muitas que afetavam a produtividade do funcionário, mas não conseguiram explicar o comportamento que haviam testemunhado (ROBBINS, 2002).

Em seguida um grupo pequeno de mulheres foi isolado do grupo de trabalho principal de forma que seu comportamento pudesse ser observado com mais atenção. Elas faziam o mesmo trabalho que as demais, a única diferença era que existia uma assistente de pesquisa observando-as para registrar e descrever tudo que acontecia. Descobriu-se que a produção ao longo dos anos, aumentava

¹ Organizada pelo Senado Americano e dirigida pelo Prof. Hoxie, para estudar o problema de greves e tumultos de operários nas empresas americanas. Mostrou os inconvenientes morais, psicológicos e sociais do sistema baseado exclusivamente no rendimento e na eficiência, justificando a reação de defesa dos trabalhadores por meio de greves e protestos (CHIAVENATO, 2000).

continuamente e o número de ausências era de um terço comparado com as demais. Tornou-se evidente que o desempenho desse grupo era influenciado pelo *status* de “grupo especial”. As mulheres na sala de teste achavam que elas estavam em uma espécie de grupo de elite e que a administração mostrava interesse nelas por se dedicarem àquela experiência (ROBBINS, 2002).

Dando continuidade aos estudos, Mayo iniciou um programa de entrevistas com objetivo de desvendar os motivos que levavam os funcionários a adotar posturas tão diferentes nos seus departamentos e na Sala de Provas. A partir daí as pesquisas passaram a ter um enfoque nas relações humanas e não mais na parte científica. Com as entrevistas Mayo constatou que os fatores psicológicos influenciavam de maneira significativa o comportamento dos funcionários e deu oportunidade a eles para externar seus sentimentos e angustias que, a partir daí, poderiam ser analisadas e seus efeitos reduzidos (PARK, 1997).

Segundo Chiavenato (2000), outra revelação durante as entrevistas foi que os funcionários se organizavam em grupos informais para se protegerem das ameaças externas e mantinham certa lealdade e solidariedade entre si, chegando ao ponto de punir aqueles que, de alguma forma, prejudicassem os companheiros.

Finalmente, na última fase da pesquisa, foi escolhido um *grupo experimental* para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho idênticas aos demais. O sistema de pagamento era baseado na produtividade. A hipótese era que o trabalhador maximizaria sua produtividade quando percebesse que estava diretamente relacionada a recompensas econômicas. A descoberta mais importante nesse período foi que os trabalhadores não aumentavam sua produção individual, mas o grupo controlava a produtividade de forma que seus relatórios fossem quase iguais. Os membros do grupo receavam que, se aumentasse muito a produção, a taxa de incentivo seria reduzida, a produção diária aumentada, podendo ocorrer demissões ou repreensões aos trabalhadores mais lentos (ROBBINS, 2002).

Mayo concluiu pela existência de grupos informais que criavam códigos próprios e relação de lealdade que governavam as relações de seus membros (PARK, 1997). Para Chiavenato (2000) isto significa que o administrador não pode tratar os empregados isoladamente. Precisa sim tratá-los como membros de grupos e

sujeitos a influências sociais desses grupos. É a teoria do controle social sobre o comportamento individual.

Para Chiavenato (1999) o conceito de *homo economicus* da Administração Científica, preocupado somente com objetivos materiais e salariais, foi substituído pelo conceito de *homo social*, voltado para a vida em sociedade e em grupos sociais, o homem como um ser gregário e social por excelência.

Mayo demonstrou a importância da valorização das relações humanas no trabalho e também da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade (GIL, 2001).

“A maior contribuição da Teoria das Relações Humanas foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, tratamento mais humano dado às pessoas e adoção de uma administração mais democrática” (CHIAVENATO, 1999, p. 47), forçando os administradores a encontrarem meios de gestão preocupados em conhecer as necessidades individuais, buscando produtividade e eficiência por meio da comunicação, liderança e motivação.

2.1.3. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

No campo da motivação, a teoria de Maslow é uma das mais conhecidas. Segundo ele, as pessoas possuem necessidades insatisfeitas que orientam e influenciam o comportamento. Por essa razão, fundamenta sua teoria na hierarquia das necessidades humanas. Ou seja, há uma escala de prioridade das necessidades humanas, indo desde as necessidades fisiológicas até as de auto realização (STEFANO; GOMES FILHO e MURELO, 2004).

Sobre a hierarquia das necessidades Bergamini (1992, p. 117): destacou que:

A ideia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade, não só relacionando esses motivos a um único indivíduo, como também estudando em pessoas diferentes.

Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide, sendo que, na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (necessidades de auto realização) (CHIAVENATO, 2000):

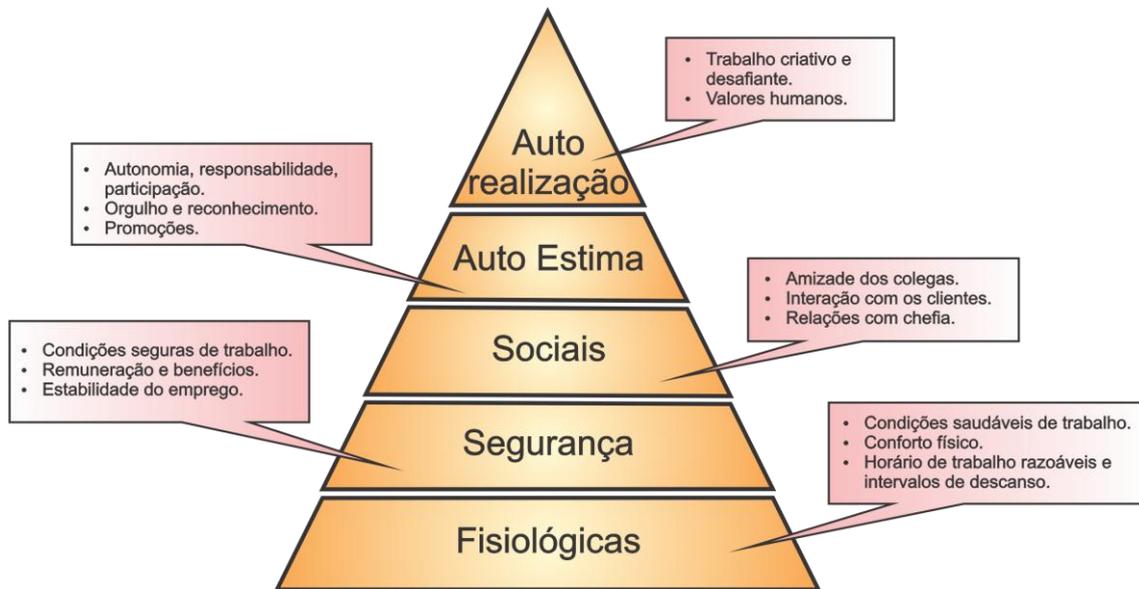


Figura 1: Pirâmide das Necessidades Humanas
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000).

De acordo com Maslow, à medida que cada necessidade é atendida, surge a próxima. A teoria sugere que, embora nenhuma necessidade humana seja satisfeita em sua totalidade, a satisfação de uma necessidade extingue a motivação. A diferença entre os níveis parte do pressuposto de que as necessidades de nível mais baixo são satisfeitas externamente, no contexto do trabalho (por meio de salários, estabilidade, conforto físico, etc.) enquanto as de nível mais alto são satisfeitas internamente (trabalho criativo e desafiante, reconhecimento, etc.) (CAMARGO, 2009).

Para Morgan (2002), a teoria de Maslow comprovou-se atraente aos administradores, pois possibilitou motivar os funcionários através de necessidades de nível mais alto sem, com isso, desembolsar mais dinheiro e os teóricos da administração logo viram que os cargos e as relações interpessoais poderiam ser

planejados para criar condições de crescimento pessoal que ao mesmo tempo ajudassem as organizações a atingir seus objetivos.

Os críticos dessa teoria argumentam que as pessoas, algumas vezes buscam a satisfação de necessidades superiores mesmo quando as inferiores não forem satisfeitas. Alguns exemplos evidenciam que, ainda que satisfeitas as nossas necessidades básicas primeiramente, quando possível, se as circunstâncias permitirem apenas satisfação parcial, ainda assim continuaremos a buscar as necessidades sociais, de estima e autor realização (CAMARGO, 2009).

Maslow acaba por propor uma orientação teórica que enriqueceu sobremaneira todos os trabalhos posteriores que visaram detectar objetivos motivacionais dentro das organizações (BERGAMINI, 1992).

2.1.4. Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg publicado em seu livro *The motivation to work* (motivação para o trabalho). Herzberg afirma que a motivação do indivíduo é complexa, não sendo um processo único, pois abrange diferentes elementos, e que os estudos realizados até então não haviam conseguido explicar integralmente o que é a motivação (MORAES, 2005).

Na década de 1950 trabalhou em vários projetos de pesquisa para o Serviço de Saúde Pública dos Estados Unidos. Nesse período, Herzberg desenvolveu sua classificação dos elementos de trabalho em dois conjuntos: os que atendem às necessidades básicas das pessoas, denominados de fatores higiênicos, e os que atendem às necessidades humanas, denominados de fatores de motivação (PARK, 1997).

Herzberg desenvolveu sua teoria firmada a partir de uma pesquisa na qual foram entrevistados 200 indivíduos, entre engenheiros e contadores Pittsburgh (EUA), onde os entrevistados deviam relatar quais aspectos os tornavam infelizes ou insatisfeitos no trabalho, além de dizer quais os tornavam felizes e satisfeitos. A avaliação das entrevistas, em quase todos os casos, concluiu que os fatores que

causavam satisfação no cargo tinham um efeito estimulante sobre o desempenho e o moral, ao passo que os fatores que causavam insatisfação tinham um efeito negativo. Herzberg observou também que os fatores positivos eram todos intrínsecos ao cargo, ao passo que os negativos eram todos extrínsecos (PARK, 1997).

Faller (2004) ressalta ainda que os eventos higiênicos, quando ausentes, levam à insatisfação no trabalho, enquanto que os eventos motivadores, quando presentes, levam à satisfação no trabalho e, para Herzberg, estes fatores precisam ser examinados distintamente uma vez que, satisfação ou insatisfação, não são opostas uma à outra. Essa descoberta leva Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação (BERGAMINI, 1992).

Marras (2009) exemplifica elementos que pertencem a teoria.

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O termino com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento publico, ou não, por um trabalho bem feito ou resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Figura 2 – Fatores Motivadores
Fonte: Marras (2009)

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que contenham os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Figura 3 – Fatores Higiênicos

Fonte: Marras (2009)

Analisando as figuras acima nota-se que os fatores motivadores estão intimamente relacionados à própria consciência, dependendo exclusivamente do indivíduo. São causadores de satisfação.

Enquanto os fatores higiênicos representam aqueles que o indivíduo não tem controle, pois são fornecidos pela organização. São causa de insatisfação.

Esses fatores são independentes e não se misturam, ou seja, um fator higiênico não possui a característica de motivar, mas a sua falta pode causar transtornos e insatisfação aos trabalhadores.

Lopes (1980), relata que a análise da teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação.

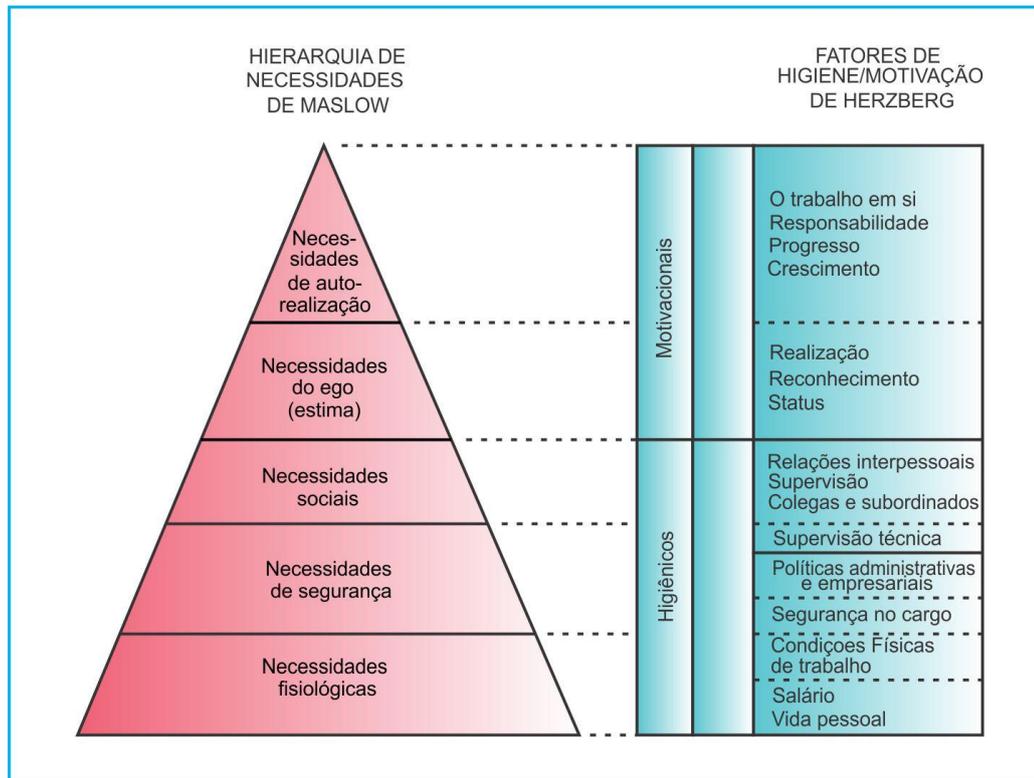


Figura 4 – Comparativo dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.
 Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

No entanto, Lopes (1980), pontua que Herzberg foi um dos mais áspersos críticos da teoria de Maslow, cujas *necessidades humanas*, ele considerou apenas *fatores higiênicos* relacionados com as necessidades animais do homem de evitar a dor e o desconforto, em contraposição às suas necessidades humanas de crescer psicologicamente.

Para Herzberg, segundo Park (1997, p. 86), “os fatores motivadores satisfazem à necessidade por criatividade, enquanto os fatores higiênicos satisfazem às necessidades por tratamento justo”.

Para Bergamini (1992), Frederick Herzberg é o criador de uma das teorias sobre motivação no trabalho que mais têm sido exploradas e nasceu da preocupação em pesquisar diretamente no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e situações que determinam satisfação no trabalho.

2.1.5. Teoria X e Y de McGREGOR

Douglas McGregor, um dos mais famosos autores da Administração, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecânica e pragmática (a que deu o nome de Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y) (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Marras (2009, p. 35), essa teoria apresenta formas completamente diferentes de “ver” ou de “ser” do trabalhador, conforme abaixo:

Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados, é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas. Assim, a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gerente que o observa e o avalia. Em outras palavras, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente. Ou vice-versa.

Chiavenato (2000) apresenta na tabela abaixo, as teorias X e Y, que se opõem entre si.

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser autônomas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Figura 5 – A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana. Fonte: Chiavenato (2000)

A teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de diagramas e padrões planejados e organizados tendo em vista os objetivos da organização. As pessoas são vistas como meros recursos ou meios de produção, que precisam ser dirigidas e controladas, buscam segurança, são egocêntricas, sem ambição e preguiçosas (CHIAVENATO, 2000).

Para Chiavenato (2000), a teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, participativo, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. A motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade, dirigir o comportamento para os objetivos da empresa são características presentes nas pessoas e, é responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolva-as.

Para Faller (2004) essa teoria considera a motivação como base de toda a atividade administrativa e acredita que as organizações devem aprender a utilizar as Ciências Sociais a fim de tornar a organização verdadeiramente eficaz.

2.1.6. Teoria da expectativa

Proposta por Vroom em 1964, a teoria da expectativa ou expectância, argumenta que a tendência para agir de certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo. Na prática, significa que um empregado estará motivado a se esforçar quando acreditar que o seu esforço o levará a uma boa avaliação do desempenho, que trará alguma recompensa na empresa, como bônus, prêmio, promoção, gratificação ou aumento salarial e que essas recompensas satisfarão os seus objetivos individuais (CHIAVENATO, 1999).

Para Chiavenato (1999) existe uma cadeia de relações por trás disso. A teoria da expectância focaliza três relações:

- **Relação entre esforço e desempenho (Expectância):** é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que um determinado esforço pessoal o levará ao desempenho.
- **Relação entre desempenho e recompensa (Instrumentalidade):** é o grau em que o indivíduo acredita que o bom desempenho o levará ao alcance do resultado desejado.
- **Relação entre recompensas e objetivos pessoais (Valência):** é o grau em que a recompensa organizacional poderá satisfazer os objetivos ou necessidades pessoais do indivíduo e a atratividade que essa recompensa tem para o indivíduo.

Segundo Lopes (1980, p. 46):

A teoria da expectativa oferece uma resposta particularmente útil. Sua essência reside na ideia central de que o comportamento do indivíduo resulta das suas percepções sobre o valor desse comportamento para obter um resultado desejado. Ele tem uma expectativa ou esperança: “Nesta situação particular, agora, se eu me comportar desta maneira obterei uma recompensa que tem valor para mim”.

Para Robbins (2002) a teoria da expectativa ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e fazem apenas o mínimo necessário para manter ou não perdê-los.

Chiavenato (1999, p. 607) relata que “a lógica da teoria é: as pessoas querem aquilo que elas podem e quando elas o querem. Se uma pessoa deseja uma promoção e percebe que o bom desempenho pode levá-la a ela, certamente trabalhará bastante para alcançar o bom desempenho. Ela estará motivada a trabalhar bastante porque na ponta final está a promoção desejada”.

2.1.7. Teoria das necessidades adquiridas

David McClelland continuou suas pesquisas na tradição de Maslow, no entanto considerou que as necessidades podem ser aprendidas. Identificou fatores nas pessoas que demonstram predisposição para lutar por sucesso. Para ele os níveis de desempenho elevado e de sucesso dos executivos estão correlacionados

com uma grande necessidade de realização. Com base na pesquisa que ele realizou em diferentes países sua teoria é atualmente o fundamento para os estudos sobre o comportamento empreendedor. (CAMARGO, 2009).

Segundo Chiavenato (1999), a teoria de McClelland está ligada aos conceitos de aprendizagem, ou seja, as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas. McClelland focaliza seus estudos em três necessidades básicas, *realização, poder e afiliação*:

- ***Necessidade de realização***: É o desejo de ser excelente, ser melhor ou mais eficiente, resolver problemas ou dominar tarefas complexas. A pessoa que possui essa necessidade gosta de ter responsabilidade, traça metas para a própria realização, assume riscos calculados e deseja retroação de seu próprio desempenho.
- ***Necessidade de poder***: Reflete a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, ser responsável pelos outros ou influenciar o seu comportamento. O poder pode ser negativo – quando se tenta dominar e submeter às outras pessoas – ou positivo – quando se tenta um comportamento persuasivo e inspirador.
- ***Necessidade de afiliação***: Reflete o desejo de interação social. É o desejo de estabelecer e manter amizades e relações interpessoais com os outros. A pessoa que possui essa necessidade coloca o relacionamento social acima das tarefas de realização pessoal.

Para McClelland, as necessidades humanas não são permanentes nem fixas, mas são resultados das experiências da infância; essas necessidades podem ser desenvolvidas na vida adulta a partir de influências culturais, familiares e da sociedade em geral. Quando essa necessidade é forte o suficiente, ela estimula uma pessoa a se engajar em atividades de trabalho para satisfazê-la (PARK, 1997).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo, após definidos os objetivos da pesquisa, inicialmente foi realizada consulta à bibliografia pertinente ao tema, com foco ao aspecto teórico e revisão da literatura sobre o assunto escolhido.

Posteriormente, a coleta de dados foi elaborada através da aplicação da técnica de entrevistas dirigidas com questões abertas² dada à complexidade do tema, onde os colaboradores puderam expressar seus pontos de vistas livremente.

Segundo Chizzotti (1998, p. 57):

A entrevista dirigida em pesquisa é um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las. As informações colhidas sobre fatos e opiniões devem constituir-se em indicadores de variáveis que se pretende explicar. Quando se pretende informações simples e superficiais, as respostas podem ser precisas e estandardizadas sobre questões “fechadas”; quando o nível de profundidade psicológica da entrevista for mais profundo, as respostas são registradas a partir de questões previamente elaboradas sobre os quais o entrevistado discorre (questões semiabertas ou a partir do discurso livre do entrevistado sobre um tema).

O questionário foi formulado (vide Anexo II, p. 67), de forma que as questões de 01 a 04 buscaram traçar um perfil dos entrevistados.

A questão 05 tinha por objetivo identificar o que os funcionários entendiam sobre motivação, provocar uma reflexão do entrevistado, preparando-o para os questionamentos posteriores.

Nas questões 06 e 07 buscou-se identificar o que motiva ou desmotiva o funcionário a trabalhar, independente de qual empresa faça parte.

Com as questões 08 e 09 buscou-se identificar os pontos positivos e negativos de trabalhar no Banco Alfa como um todo.

As questões 10 e 11 tinham como objetivo identificar os pontos positivos e negativos de trabalhar na agência de Medianeira.

² Vide ANEXO I e II, páginas 65 e 67

Nas questões 12 e 13 buscou-se identificar o que os motiva ou desmotiva a trabalhar especificamente na Agência de Medianeira.

Com a questão de numero 14 foi solicitado que o funcionário apresentasse sugestões para melhorar sua motivação e a dos colegas.

E, com a questão 15, procurou-se identificar por que o funcionário estava motivado ou desmotivado a trabalhar na Agência de Medianeira e por quê?

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, com o objetivo de analisar uma situação com maior profundidade.

O levantamento teórico nos trás uma série de propostas e circunstancias em que se acredita que as proposições sejam verdadeiras. O estudo de caso pode ser usado para determinar se essas proposições da teoria estão corretas ou se uma nova abordagem poderia ser mais pertinente. Desta maneira, o estudo de caso pode representar uma contribuição significativa para conhecimento da teoria construída.

Esta forma de pesquisa é preferida, em geral, quando o foco se encontre em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

Para Gil (1999), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Dentro da organização escolhida, a Agência do Banco Alfa de Medianeira, a investigação se propôs em entrevistar todos os 34 colaboradores. Em virtude de que 04 funcionários estavam em período de férias a amostra reduziu para 30 indivíduos, o que permitiu examinar seu ambiente detalhadamente.

A coleta de dados foi realizada no período de 13 a 16 de março de 2012.

Os questionários foram entregues a todo o público alvo para a entrevista (30 funcionários), estipulando um prazo de dois dias para a devolução das respostas. Ressaltou-se que eles estavam livres para responder ou deixar de responder as perguntas.

Os entrevistados foram estimulados a sentirem-se à vontade para emitir suas opiniões sem a interferência do entrevistador. Ressaltou-se o especial cuidado quanto ao sigilo das respostas, não sendo solicitado que os funcionários se identificassem, informando que suas respostas seriam analisadas em conjunto e utilizadas somente para a finalidade do presente estudo.

Dos 30 questionários, foram devolvidos devidamente respondidos 14 (quatorze), perfazendo um total de 41,18% do total de funcionários e 46,67% dos questionários entregues.

Quando devolvidos, os questionários foram numerados por ordem crescente de 01 a 14 para correlacionar com as respostas transcritas durante a interpretação dos dados.

Depois de aplicados os questionários foi realizada a análise de dados que, para Yin (2001), consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Ainda assim, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral - estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.

Para a interpretação dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo, o qual segundo Bardin (1977, p. 42), consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Segundo Chizzotti (1998) o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou não aparente, a significação explícita ou oculta. Esta técnica procura reduzir o volume amplo de informações contidas em uma comunicação a algumas características particulares ou conceituais que permitam interpretar ou investigar a compreensão dos atores

sociais no contexto cultural em que produzem a informação ou, enfim, verificando a influencia desse contexto no estilo, na forma e no conteúdo da comunicação.

Para Marconi e Lakatos (1996, p. 114) “o conteúdo das comunicações é analisado por meio de categorias sistemáticas, previamente determinadas, que levam a resultados quantitativos e qualitativos”.

Segundo Bardin (1977, p. 117) “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

A categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta as etapas de inventário (isolar os elementos) e classificação (repartir os elementos procurando ou impondo certa organização às mensagens). A partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias, sendo que as categorias terminais (finais) provêm do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca (BARDIN, 1997).

Assim, à luz dos pressupostos teóricos de Herzberg, as respostas foram analisadas e agrupadas por aproximação, em 10 categorias iniciais. Posteriormente as categorias iniciais foram agrupadas por afinidade, formando as 04 categorias intermediárias que, agrupadas novamente, resultaram em 02 categorias finais. Essas categorias finais nos permite analisar com maior profundidade as respostas, ideias, anseios e reclamações dos funcionários.

3.1 RESULTADOS

Para a interpretação dos dados, adotou-se, principalmente, o modelo dos “Dois Fatores de Herzberg” uma vez que, pelo fato das perguntas permitirem uma livre opinião resultando numa grande quantidade e diversidade de informações contidas nas respostas, ficaria mais fácil a captura da ideia principal que o respondente pretendeu passar e associar aos fatores higiênicos e motivadores

citados por Marras (2009). Mesmo assim, as demais teorias não foram desprezadas e também contribuem para a análise dos resultados. Entendendo ainda que a teoria de Herzberg estuda a satisfação e insatisfação do indivíduo vinculado à realização das tarefas e o ambiente de trabalho, preferiu-se começar a análise dos resultados a partir deste princípio, o que permitia avaliar melhor o ambiente organizacional da Agência de Medianeira.

As informações resultantes da pesquisa foram identificadas baseando-se no modelo de fatores de motivação e higiene de Herzberg, complementadas por outros autores clássicos, como McGregor, Maslow e Vroom. Assim, identificaram-se trechos com significados semelhantes aos fatores do exemplo de Herzberg (motivadores e higiênicos), mas sem desprezar possíveis trechos com significados novos ou diferentes dos originais indicados pelo modelo de Herzberg. Ou seja, foram identificadas respostas focando aspectos vinculados aos fatores motivadores (responsabilidade, status, o trabalho em si, progresso, realização, crescimento e reconhecimento), bem como relacionados aos fatores higiênicos (supervisão, políticas empresariais, relações interpessoais, colegas e subordinados, supervisão técnica, segurança no cargo, condições físicas de trabalho, salário e vida pessoal).

Procurou-se também, buscar novas informações ou pontos de vista de satisfação e insatisfação não relacionadas no modelo de Herzberg.

A partir das respostas e baseado no referencial teórico estudado, os dados foram categorizados com base nos os fatores específicos do modelo de Herzberg, sem, no entanto, excluir aspectos novos e diferentes que poderiam surgir.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E AGÊNCIA

A instituição, aqui nominada como Banco Alfa, da qual a agência faz parte, é um dos maiores bancos no cenário nacional e mundial, com grande capilaridade (presente em quase todos os municípios brasileiros), nos últimos anos vem obtendo

lucros crescentes e recordes no segmento, fazendo também o papel social como auxiliar do Governo em algumas políticas públicas.

O Banco Alfa é um banco múltiplo, estendendo sua operação aos diversos segmentos do mercado financeiro, sem abandonar suas demais funções de agente financeiro do Tesouro Nacional, de banco de fomento do setor privado, de banco internacional e de banco social.

Seu capital é, em sua maioria, vinculado ao Governo, sendo suas ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo e New York.

Banco bicentenário, passou por diversas transformações com o passar dos anos, mas sempre foi capaz de enfrentar as incertezas provocadas por adversidades econômicas da história do país, adaptando-se à circunstâncias políticas e superando crises.

O Banco Alfa está presente na cidade de Medianeira desde 30 de junho de 1976, atuando em todos os setores da economia, desde o primário até o terciário. Com 28 funcionários, 02 estagiárias e 04 contratadas.

A agência do Banco Alfa em Medianeira passou por reforma recente, recebendo um novo layout obedecendo aos novos critérios de ambiência do banco, sendo a segunda agência do Paraná e a primeira do interior, totalmente reestilizada para melhor atender os clientes.

O Banco Alfa em Medianeira oferece todo o portfólio de produtos e serviços existentes na instituição, com uma concentração maior no segmento do agronegócio, tais como: empréstimos para custeio e investimento agrícola (desde o micro até o mega produtor), auxílio à comercialização de produtos agrícolas com as linhas de EGF e AGF, armazenagem junto a Cooperativas, entre outros.

Outro setor com relevante atuação do Banco é a Indústria e Comércio, uma vez que a cidade é sede de duas grandes empresas, Cooperativa Agroindustrial Lar³

³ Disponível em <http://www.exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/maiores/1/2010/vendas/lar/-/-/?> Consulta realizada em 01/03/2012

e Frimesa Cooperativa Central⁴, listadas entre as 500 maiores em vendas pela Revista Exame Melhores e Maiores (2010), além do setor moveleiro, comércio em geral e prestação de serviços, onde a agência oferece linhas de financiamento à produção, capital de giro e comércio exterior.

A Agência conta com 34 (trinta e quatro) funcionários⁵ distribuídos nas seguintes funções:

Função	Número de Funcionários
Posto Efetivo	11
Caixa Efetivo/Assist.	08
Gerência Média/Geral	09
Estagiária/Contratada	06
Total	34

Figura 6: Distribuição das Funções
Fonte: Elaborado pelo autor

O objetivo inicial era abranger todos os 34 funcionários da Agência do Banco Alfa de Medianeira. Em virtude de que 04 (quatro) funcionários estavam em férias, foram considerados os 30 (trinta) funcionários restantes.

⁴ Disponível em <http://ww.exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/maiores/1/2010/vendas/frimesa/-/-/?> Consulta realizada em 01/03/2012

⁵ Dados referentes a 13 de março de 2012.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Gil (1999) informa que a adequada apresentação dos resultados exige a previa descrição dos dados, que geralmente é feita mediante tabelas, quadros e gráficos seguidos de textos esclarecedores. Quando os dados obtidos forem muito numerosos, convém relacionar nesta parte do relatório apenas que são imprescindíveis para o entendimento dos resultados da pesquisa.

Em um primeiro momento são apresentados os resultados da caracterização da amostra quanto ao sexo, idade, cargo ocupado e tempo de serviço no Banco.

A seguir são apresentados os resultados ao entendimento do que é motivação e finalmente os resultados quanto ao nível de motivação dos colaboradores da Agência de Medianeira.

A partir da leitura das respostas dadas por cada um dos entrevistados, foram definidas 10 categorias iniciais, cujo reagrupamento resultou na obtenção de 04 categorias intermediárias. As categorias finais, em número de duas, resultam do reagrupamento das categorias intermediárias, visando interpretar e compreender o conteúdo analisado.

4.1 RESULTADOS QUANTO A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O público alvo pesquisado apresenta as seguintes características:

- Predomina o sexo feminino com 08 indivíduos e 06 do sexo masculino.

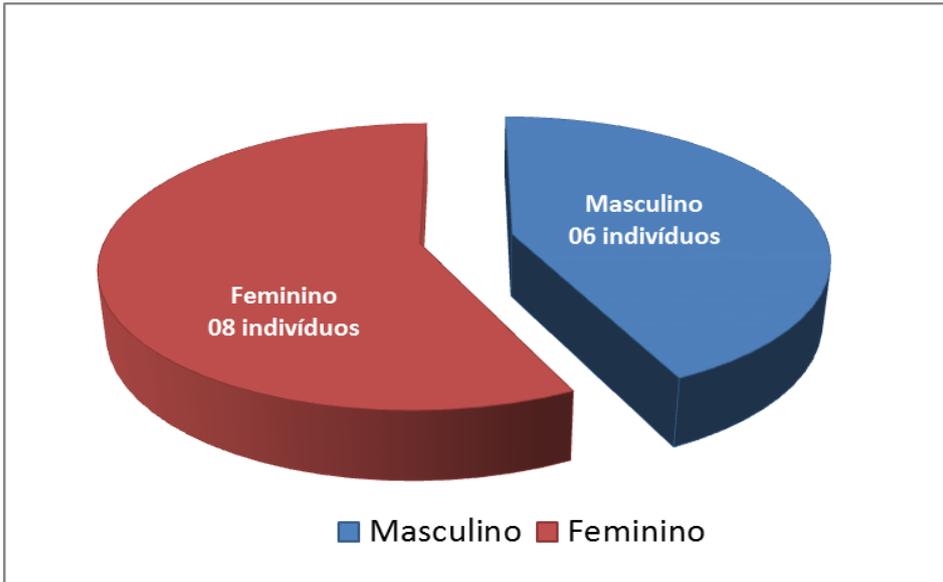


Figura 7: Distribuição dos funcionários quanto ao sexo.

- A faixa etária majoritária é a de 21 a 30 anos, com 04 funcionários, 03 funcionários entre 31 e 40 anos, 03 entre 41 e 50 anos, 02 funcionários com menos de 20 anos e também 02 funcionários com mais de 50 anos.

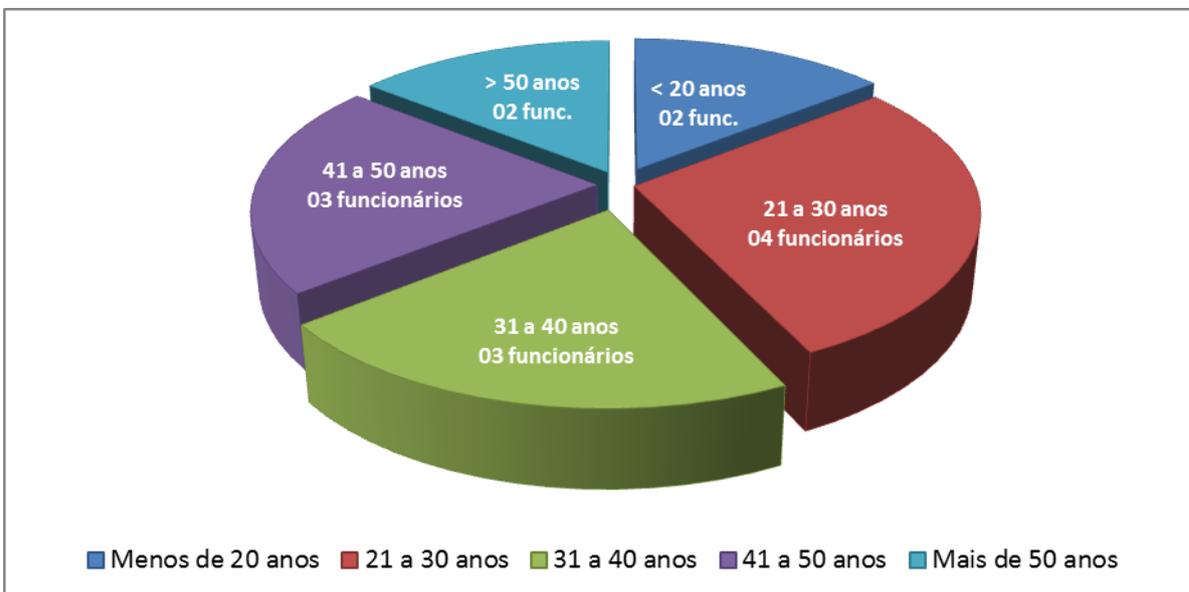


Figura 8: Distribuição dos funcionários quanto à faixa etária.

- A apuração de acordo com o cargo ocupado mostra uma distribuição igualitária entre os escriturários e contratados e os caixas efetivos e auxiliares

com 05 funcionários cada e 04 funcionários do segmento da gerência média/geral.



Figura 9: Distribuição dos funcionários quanto ao cargo ocupado.

- A distribuição de acordo com o tempo de trabalho nos revela que 08 colaboradores estão a menos de 05 anos no Banco, 03 funcionários trabalham entre 21 e 25 anos na empresa, 02 funcionários entre 11 e 15 anos e 01 funcionário trabalha entre 05 e 10 anos na empresa.

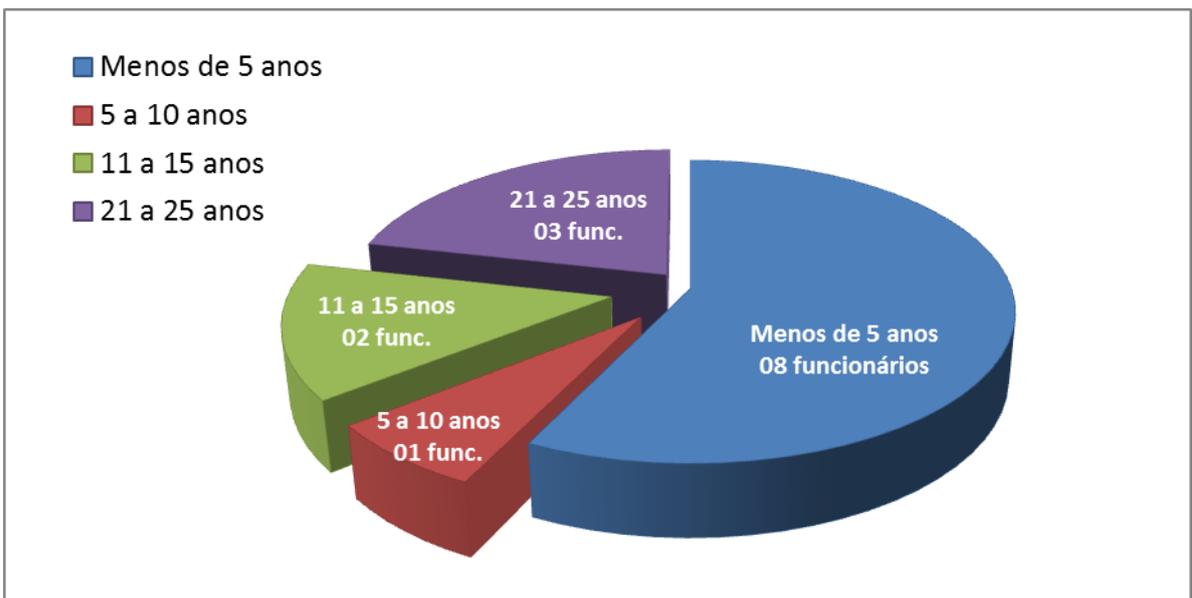


Figura 10: Distribuição dos funcionários quanto ao tempo de trabalho no Banco.

4.2 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO PELOS FUNCIONÁRIOS

Como observamos na revisão bibliográfica, motivação pode ter muitos significados, dependendo muito de pessoa para pessoa.

Para alguns dos entrevistados motivação “*é termos objetivos e força de vontade para irmos à busca de torna-los realidade*” (entrevistado 04) ou então “*mover alguém a fazer algum trabalho com alegria e disposição.*” (entrevistado 10), definições que se assemelha com os entendimentos de Bergamini (1992) e Lopes (1980), onde passa uma ideia de força, objetivo, vontade, movimento, ação.

O entrevistado 14 relata que motivação é o “*sentimento capaz de gerar a ‘energia’ necessária para que uma pessoa prossiga rumo à realização de seus desejos ou necessidades*” corroborando com a ideia de autores que pregam ser a motivação um estado interno que dá energia, torna ativo ou move o organismo em busca de um objetivo. Pensamento avalizado também pelo comentário do entrevistado 08 que relata motivação como sendo o “*fator psicológico que, quando positivo, favorece (potencializa) o anseio pela superação na busca de resultados*”.

Quando analisamos a resposta do entrevistado 12, que relata ser motivação o “*prazer de trabalhar. Liberdade e autonomia para realizar o seu trabalho, boa remuneração, boa aceitação dos colegas e dos superiores*”, observamos menção às necessidades, o que remete à teoria de Maslow, sendo que este entrevistado fala de necessidades que estão presentes em vários níveis da pirâmide. Necessidades de boa remuneração, aceitação no grupo, autonomia e prazer de trabalhar, justamente o que as teorias de Maslow, Herzberg e outros autores nos propõem.

4.3 MENSURAÇÃO DA MOTIVAÇÃO NA AGÊNCIA DE MEDIANEIRA

Quando perguntado se os trabalhadores estavam motivados para trabalhar na Agência de Medianeira obtivemos o seguinte resultado: 10 funcionários informaram estarem motivados, 02 funcionários relataram que algumas vezes estão motivados e em outras vezes não e também 02 funcionários disseram não estar motivados em trabalhar na agência.

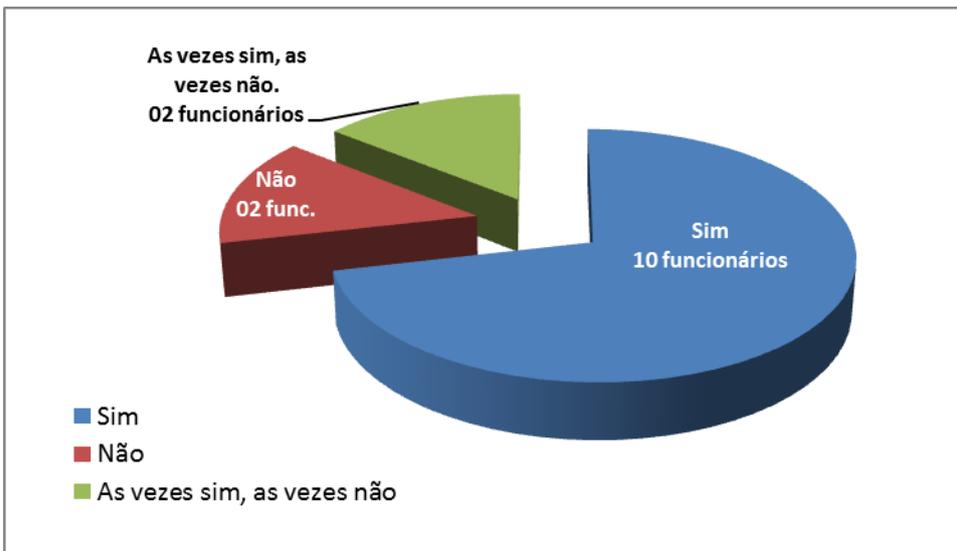


Figura 11: Mensuração da motivação na Agência de Medianeira

4.4 AS CATEGORIAS INICIAIS

As categorias resultam da análise das respostas, onde foram avaliadas e interpretadas as ideias centrais que o interlocutor pretendeu passar, sendo agrupada por afinidade aos itens propostas na teoria dos dois fatores de Herzberg. As categorias foram definidas tendo em vista a preocupação em identificar o que motiva os funcionários em trabalhar na instituição e mais especificamente na agência de Medianeira. Em algumas categorias, para um melhor entendimento das questões, também foram incluídas falas ou trechos de falas dos entrevistados em conjunto com sua interpretação.

A interpretação das respostas dos entrevistados resultou nas dez categorias iniciais elencadas abaixo:

- Condições de Trabalho
- Remuneração
- Burocracia
- Estabilidade
- Relações Interpessoais ou Coleguismo
- Realização Profissional
- Comunicação
- Reconhecimento Profissional
- Produtividade
- O Gosto pelo Trabalho

Do reagrupamento das categorias iniciais obtiveram-se as quatro categorias intermediárias abaixo:

- Contexto de Trabalho
- Ambiente no Trabalho
- Conteúdo do Trabalho
- Desenvolvimento do Trabalho

As categorias finais, **Fatores Higiênicos e Fatores Motivadores**, resultaram do reagrupamento das categorias intermediárias, visando interpretar e compreender o conteúdo analisado.

Na figura da próxima página podemos visualizar melhor a composição das categorias:

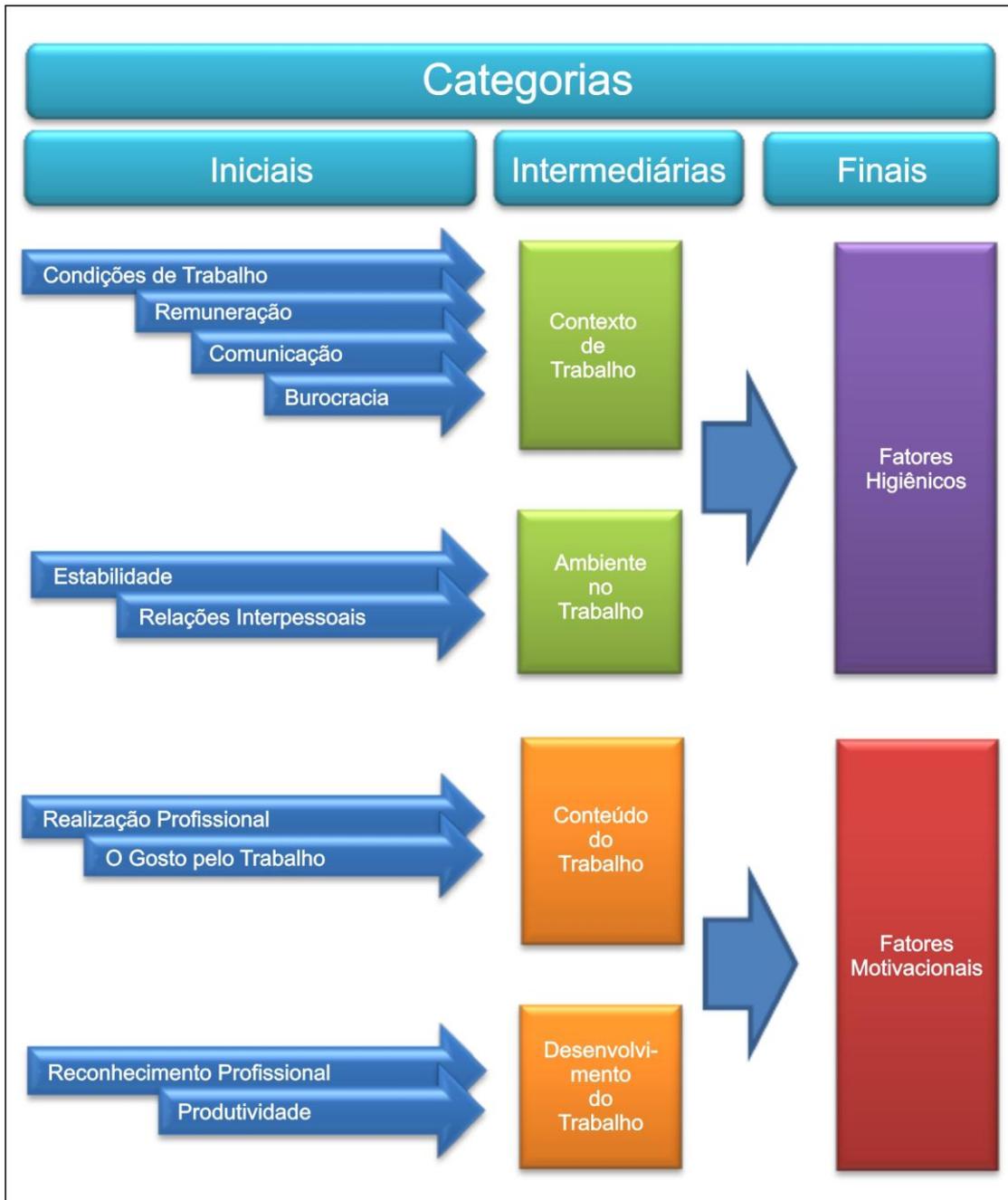


Figura 12: Distribuição das categorias
 Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.1 Condições de trabalho

Quando analisamos as resposta pelo ponto de vista das condições de trabalho, podemos, mais uma vez, observar as diferentes percepções entre os funcionários.

O entrevistado 07 informa que o “*prédio, espaço físico e equipamentos novos*” são pontos positivos, reforçado pelo entrevistado 14 que fala da “*agência reformada, com boa estrutura e ambiência*”, constituindo fatores motivadores e de satisfação. Algumas vezes coisas aparentemente simples como “*tenho armário para esconder minha bagunça*” que, para o entrevistado 06 representa a satisfação de uma necessidade básica relacionada às condições de trabalho.

A natureza da atividade desenvolvida na empresa gera insatisfação quanto à segurança no trabalho conforme o entrevistado 08 relata: “*Baixo nível de segurança por tratar-se de corredor/entroncamento da BR-277 com proximidade de fronteira internacional*”. O fato de Medianeira estar localizada distante cerca de 60 km das fronteiras com o Paraguai e Argentina e com vias de fácil acesso, traz certo clima de insegurança quanto a possíveis assaltos. Alguns funcionários comentam que poderia ou deveria ter um policiamento maior e sistemas de segurança melhores.

Comentários do tipo “*assédio moral, muitas cobranças, metas abusivas*” (entrevistado 03), “*pressão muito grande, cobranças, stress*” (entrevistado 02) ou ainda “*excesso de trabalho para um quadro de pessoal deficitário*” (entrevistado 14) surgiram com motivos de insatisfação de vários entrevistados, o que vem confirmar o exposto por Robbins (2002), onde o excesso de trabalho e cobranças mais fortes por parte da gerência podem causar stress, esgotamento e insatisfação.

Alguns ainda informaram como fator desmotivador a distância de suas casas, uma vez que parte do quadro de funcionário reside, por opção, em outra cidade (Foz do Iguaçu), distante 55 km da agência.

Quando os servidores sentem que suas condições de trabalho não permitem a execução adequada e satisfatória de seu trabalho, cria-se uma situação de desconforto, e uma decorrente insatisfação no trabalho. Desta forma, o item condições de trabalho que, para Maslow, caracteriza uma necessidade básica a ser atingida, enquadra-se como um fator higiênico que, segundo Herzberg, não motiva por si só, mas é fator determinante como causa de insatisfação.

4.4.2 Remuneração

Para alguns funcionários o que motiva a trabalhar no Banco Alfa é o salário em si, *“recompensa financeira”* como o entrevistado 14 define. A pontualidade no recebimento dos proventos como o entrevistado 07 sugere com *“salário sempre pago em dia”* ou ainda, *“salário, benefícios, segurança.”* (entrevistado 02) nos remete à importância dispensada pelo funcionário ao item remuneração, pois além de satisfazer sua necessidade básica de subsistência, ainda proporciona a segurança necessária para que ele possa dedicar-se a satisfazer outras necessidades.

O entrevistado 07 fala da importância em o Banco proporcionar a *“oportunidade de ascensão profissional e melhor remuneração financeira”*. O Banco Alfa, no decorrer dos anos, instituiu uma política de remuneração em função do cargo ocupado na instituição, com uma remuneração padrão para os egressos e, à medida que passem a ocupar outras funções e cargos, passam a receber um adicional a título de comissão.

No Banco há possibilidades igualitárias de ascensão profissional, muito diferente do que ocorria antigamente. Hoje, adota-se como premissa básica para comissionamento do funcionário, o merecimento. Anteriormente o critério adotado era essencialmente o tempo em que o funcionário estava trabalhando na empresa.

Outro ponto que foi comentado e valorizado nas respostas refere-se à PLR (Participação nos Lucros e Resultados). Diversos entrevistados apontaram a PLR com fator motivador a trabalhar no Banco. A instituição possui um programa de distribuição de lucros condicionado a alguns critérios pré-determinados que possibilitam ganhos adicionais a cada semestre.

Durante as entrevistas, o salário apareceu também como uma fonte de insatisfação, sendo indicado como *“ruim pela responsabilidade das funções”* (entrevistado 12), ou então a *“baixa remuneração para cargos iniciais”* (entrevistado 11), que parece ser reflexo da equiparação salarial com os demais funcionários de outras instituições do segmento bancário.

Com o passar dos anos não ocorreram ganhos reais significativos em termos de aumento salarial, sendo basicamente repostos a inflação do período.

4.4.3 Burocracia

O dicionário Michaelis da Língua Portuguesa⁶ na sua versão digital define na sua forma pejorativa, burocracia como sendo “administração com excesso de formalidades”. Robbins (2002) relata que a burocracia pode ser entendida como uma estrutura caracterizada por tarefas operacionais altamente padronizadas, obtida por meio de especialização, regras e regulamentos bastante formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, margens estreitas de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

A instituição bancária pelos seus produtos (grande parte de natureza intangível) e serviços é altamente regulamentados e fiscalizados, com regras rígidas que visam preservar as informações e dar maior segurança às transações executadas.

“Burocracia e falta de autonomia” segundo o entrevistado 06 ou *“lentidão nas decisões”* para o entrevistado 07 ou ainda, que *“depende de muita gente para conseguir coisas básicas”* conforme o entrevistado 14 relata, tem sido causa de insatisfação entre os funcionários e até entre os clientes que, em sua maioria volta-se contra os próprios funcionários.

Devemos levar em conta também tratar-se de uma instituição cujo capital é, em sua maior parte, público, os processos licitatórios, as instâncias de decisões que um procedimento deve percorrer e os demais procedimentos disciplinadores acabam constituindo, na visão do funcionário, entraves que dificultam o trabalho eficiente e rápido, repercutindo no ambiente, ocasionando um sentimento de frustração.

⁶ Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=burocracia>. Consultado em 15/03/2012.

A burocracia, aqui colocada, enquadra-se como fator higiênico, pois sua ausência por si só não motivaria, porém a ocorrência em maior ou menor intensidade está provocando insatisfação junto aos funcionários da agência.

4.4.4 Estabilidade

A “segurança” para o entrevistado 02 e o fato de trabalhar em uma “*empresa sólida, estabilidade de emprego*” segundo o entrevistado 11, provocam satisfação diante de um quadro de incerteza que surge com as mudanças no setor bancário, constituindo um forte atrativo para o ingresso e permanência no quadro funcional da instituição. Tomando como base a teoria de Herzberg, estabilidade não pode ser encarada puramente como motivadora ou geradora de satisfação e sim, como um fator que evita uma insatisfação, que poderia ser gerada pelo desemprego. Desta forma podemos classificar a estabilidade como um fator higiênico.

4.4.5 Relações Interpessoais ou coleguismo

Quando analisamos as respostas pela ótica do relacionamento interpessoal ou coleguismo, podemos notar uma ampla variedade de percepções com comentários indo dos mais ácidos, como exemplo “*ignorância, mau humor, estupidez e não compreensão de muitos do meu trabalho*”, (entrevistado 04), até os mais positivos, como “*vejo como uma equipe de colegas e amigos, em que todos têm objetivos comuns, focado nas diretrizes da empresa*”, (entrevistado 13).

A importância do bom relacionamento, conforme relatado por um dos pesquisados com o comentário “*a equipe junta, se ajudando, bom relacionamento com pessoas de diferentes setores, etc.*” (entrevistado 05) demonstra bem o valor atribuído a essa qualidade. Outro entrevistado corrobora a importância desse aspecto, ao atribuir a motivação também a “*união entre alguns colegas de serviço.*” (entrevistado 14).

Alguns entrevistados relataram como fator motivador a importância do bom relacionamento não somente entre os funcionários, mas também com os clientes:

“Bom clima e relacionamento com os colegas e clientes.” (entrevistado 14); “As pessoas, colegas de trabalho, parceiros, clientes que você cria um vínculo de amizade e reciprocidade, [...]” (entrevistado 06).

Por outro lado, podemos identificar falta de satisfação no relacionamento com algumas pessoas específicas, entre chefes de setor e subordinados, por exemplo, como podemos ver pelo comentário *“o mau relacionamento com o gerente de modulo do meu suporte” (entrevistado 05), ou “superior imediato que mistura pessoal com profissional. Ele já tentou de tudo para me tirar do setor, [...]” (entrevistado 12).*

As análises apontam, conforme Gil (2001), que os estudos de Mayo estavam corretos, onde o funcionário valoriza as relações humanas, sendo influenciados por fatores psicológicos e sociais e que, como consequência, trazem reflexo no ambiente de trabalho, na produtividade e motivação.

O comportamento dos diferentes indivíduos que compõem o grupo será diferente entre eles em termos da intensidade quanto à inclusão, controle e afeição, explicando a grande variedade de argumentos apresentados nas entrevistas.

4.4.6 A realização profissional

Com comentários do tipo *“a expectativa de realizar algo importante e que gera valor para outra pessoa” (entrevistado 06) ou “realização profissional e pessoal” (entrevistado 09)* nos traz à luz que a ocorrência do fator realização na análise das respostas só vem corroborar com as teorias de Herzberg e Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização), como o fator mais importante da motivação.

Aliás, a ideia de auto realização ou senso de realização, como força fundamental na motivação, está de acordo com os resultados de pesquisas sobre grupos que apresentavam alta taxa de produtividade, onde esse fator se mostrou crucial (LOPES, 1980).

4.4.7 Comunicação

Segundo alguns dos funcionários entrevistados, a Agência de Medianeira, possui uma deficiência no processo de comunicação que vão desde a falta de clareza, conforme argumentado pelo entrevistado 05: *“Às vezes pedem para gente fazer as coisas, mas não explicam com clareza o que é pra fazer. Muitas vezes tem que fazer o trabalho de novo.”*, até o dialogo em si conforme o entrevistado 12 relata precisar de *“mais reuniões, não apenas no aspecto negocial, mas também para saber como o funcionário se sente em relação ao trabalho e a equipe”*.

Outro fator apontado que dificulta a comunicação é o fato de que a agencia estar instalada em um prédio onde *“dois pavimentos dificulta a comunicação entre os funcionários.”* (entrevistado 07).

No ambiente corporativo atual, onde as transformações ocorrem a cada dia numa velocidade maior, a informação, ou a falta de informação, torna-se um item preocupante para qualquer administrador. Falhas no processo de comunicação entre os funcionários têm causado dúvidas, retrabalho, focos imprecisos, descontentamento e conseqüente falta de satisfação e motivação.

Outro item primordial e, que foi apontado como desmotivador é o diálogo. A falta de diálogo entre os funcionários tem causado problemas, principalmente nos períodos de avaliação (apenas uma por semestre), causando descontentamento quanto à forma que é feito, deixando o colaborador desmotivado, pois não há um acompanhamento efetivo de todo o processo avaliativo.

4.4.8 Reconhecimento profissional

A expectativa de reconhecimento pelo seu trabalho foi apontada por muitos como fator motivador a trabalhar e desempenhar suas funções junto ao banco e a Agencia. O entrevistado 08 informa que se sente motivado pelo fato de ter *“simplesmente, o reconhecimento/valorização dos esforços prestados”*. Para o entrevistado 11 a agência *“tem histórico de reconhecer a equipe de trabalho”*.

Ao mesmo tempo, por comentários do tipo *“muitos cargos são dados a pessoas que não estão preparadas, por amizade”* (entrevistado 12) e *“falta de reconhecimento e promoção de pessoas despreparadas para os cargos”* (entrevistado 14) verificamos que, na percepção de alguns, há um aparente favorecimento quando surgem oportunidades de promoção e reconhecimento.

Ao analisarmos os relatos sob a ótica da Teoria da Expectativa de Vroom, podemos identificar uma forte probabilidade de desmotivação, uma vez que, se uma pessoa deseja uma promoção e percebe que o bom desempenho pode levá-la a ela, certamente trabalhará bastante para alcançar o bom desempenho. Ela estará motivada a trabalhar bastante porque na ponta final está a promoção desejada. Na medida em que há um aparente favorecimento no quesito reconhecimento e promoção a administração da agência corre o risco de possuir parte do quadro de funcionários desmotivados a desempenhar um trabalho que sobressaia diante aos demais.

Ter seu trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do trabalhador. O reconhecimento trás um novo impulso ao trabalhador, fortalecendo sua autoconfiança e estima. É inerente ao homem sentir-se bem quando se sente prestigiado.

Pecar em não identificar as necessidades e anseios dos funcionários por parte dos superiores e conseqüente falta de reconhecimento no trabalho causa insatisfação que pode influenciar negativamente na produtividade e motivação.

4.4.9 Produtividade

O novo panorama que se desenha no segmento bancário, com a igualdade de condições entre as instituições, busca cada vez maior pelo lucro, necessário para a perpetuação da empresa, mas impulsionada principalmente por exigências dos acionistas e controladores, tem ocasionado a fixação de metas/objetivos cada vez mais ousados conforme comentário do entrevistado 14 (*“Metas muito ousadas”*).

Na percepção de grande parte dos funcionários, esses objetivos aparentemente vão além das possibilidades de atingimento por parte do quadro funcional existente, o que tem resultado em comentários do tipo: *“Excesso de trabalho para um quadro de pessoal deficitário.”* (entrevistado 14), ou *“[...], a demanda de trabalho que por mais que você faça, não termina.”* (entrevistado 06).

Aqui vemos uma clara contradição quanto ao Taylorismo, aonde a exigência pelo aumento, talvez excessivo, da produtividade vem ocasionando acréscimo no volume de trabalho, cobrança e metas que tem causado insatisfação em alguns funcionários. Insatisfação que, se não controlada e revertida, pode levar a falta de motivação.

4.4.10 O gosto pelo trabalho

O trabalho em si ou gosto pelo trabalho é relacionado por Herzberg como fator motivador, pois tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação tendem a impulsionar o trabalhador a fazer seu trabalho a cada dia melhor e mais produtivo.

Comentário do tipo *“poder se sentir útil e ajudar (contribuir) para o desenvolvimento da cidade”* (entrevistado 14) ou *“[...], participação nos negócios que contribuem com o desenvolvimento da sociedade e da nação”* (entrevistado 08) reforçam a ideia da importância que o funcionário deposita no fator trabalho. E que, o fato de sentir-se importante, estar contribuindo para algo ou alguém, traz uma sensação de satisfação.

A sensação de satisfação e oportunidade proporcionada pelo trabalho é corroborada pelo entrevistado 01, que afirma *“o trabalho é muito gratificante, aprendizagem é para toda vida, trabalhando aqui abre uma porta de outras oportunidades, existe uma facilidade de aceitação pela sociedade só por trabalhar no banco, [...]”*.

O entrevistado 06 afirma que, além da recompensa financeira, o trabalho é também possibilita a socialização e estreitamento de laços de amizades, como

podemos identificar pelo comentário “[...] *No trabalho você troca experiências, faz amizades, busca se aprimorar e ainda por cima recebe um salário para pagar as contas no final do mês*”.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Aqui veremos que o agrupamento das 10 categorias iniciais resultou em quatro categorias intermediárias denominadas: *Contexto de Trabalho, Ambiente no Trabalho, Conteúdo do Trabalho e Desenvolvimento do Trabalho*.

4.5.1 Contexto de Trabalho

Segundo a teoria de Herzberg na categoria intermediária Contexto de Trabalho, podemos agrupar aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho, que podem trazer satisfação ou insatisfação (CHIAVENATO, 1999).

Sob o ponto de vista das condições de trabalho, para os entrevistados, o excesso de trabalho, falta de segurança, stress e os processos inerentes às atividades diárias são fatores determinantes para a motivação na Agência de Medianeira. A admissão ou realocação de mais funcionários, juntamente com uma revisão dos processos adotados pela agência, viria minimizar este sentimento de insatisfação observado.

A falta de equipamentos adequados e funcionando, sobretudo no autoatendimento, tem causado insatisfação para os clientes e, como consequência, causando descontentamento junto aos funcionários que, sem melhores condições, são criticados publicamente. A demora na solução dos problemas técnicos, em virtude da complexidade, tamanho da instituição e métodos adotados, influenciam diretamente na motivação dos funcionários. No entanto, esta situação, torna-se de difícil solução no curto prazo, já que é necessária uma revisão em todos os processos relacionados à manutenção técnica, às vezes taxados de burocráticos.

A comunicação interna, relacionada aos aspectos que dizem respeito aos funcionários, especialmente aquelas que identificam os objetivos, estratégias e metas da agência, bem como as funções de cada funcionário, não tem tido a merecida atenção por parte dos gerentes, esta ação administrativa, quando inexistente ou é ineficaz, é outro fator contributivo para a insatisfação.

Com relação à remuneração, se este fator não é motivador diretamente, ao menos ele satisfaz diversos anseios do homem que acaba por encontrar na remuneração um grande influenciador para que haja pelo menos, mais satisfação.

Em diversas respostas o salário e as recompensas financeiras como a PLR, sobressaíram quando questionados sobre o que os motivam a trabalhar no Banco Alfa.

Na categoria Contexto do Trabalho encontramos então, os fatores que, para Herzberg, seriam classificados como higiênicos, numa analogia à higiene médica, cuja função não é curar, mas prevenir. Embora estes fatores não sejam motivadores em si, podem impedir sérias insatisfações ou quedas de produtividades, permitindo a atuação dos motivadores (PARK, 1997).

4.5.2 Ambiente no trabalho

O agrupamento dos fatores de segurança ou estabilidade e relações interpessoais resultaram na categoria intermediária Ambiente no Trabalho que, para os entrevistados foram apontados como sendo importantes formadores do sentimento de satisfação e insatisfação no trabalho.

Para Herzberg, os fatores de higiene que seriam responsáveis basicamente pela prevenção do sentimento de insatisfação vêm a se confirmar no ambiente de trabalho da Agência de Medianeira, uma vez que, a estabilidade e segurança ocasionada por fazer parte da instituição são muito valorizadas por vários entrevistados.

Ao mesmo tempo, quando observamos a variável Relações Interpessoais, notamos as diferentes percepções de cada indivíduo onde, para uns é encarado com fonte de satisfação, para outros é motivo de insatisfação.

4.5.3 Conteúdo do trabalho

Os itens realização profissional e o trabalho em si, por sua natureza intrínseca, foram agrupados de forma que surgiu a categoria intermediária “Conteúdo do Trabalho” que podemos classifica-la, segundo Herzberg, como Motivacional.

Os fatores motivacionais para Herzberg (1959 apud CHIAVENATO, 2000), referem-se ao conteúdo do trabalho, do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais.

Diversos entrevistados externaram o sentimento de realização profissional e satisfação com o trabalho desenvolvido, informando que contribuem para a sensação de estarem motivados e satisfeitos com a empresa e o local de trabalho.

4.5.4 Desenvolvimento do trabalho

Na categoria intermediária “Desenvolvimento do Trabalho” foi agrupado os itens iniciais Produtividade e Reconhecimento Profissional pelo entendimento de que, tais itens, contribuem significativamente para a evolução do trabalho em qualquer instituição.

O não atingimento da produtividade esperada, seja por excesso de trabalho, stress ou qualquer outro motivo, pela teoria de Herzberg, tem influência direta no sentimento de satisfação ou insatisfação por parte do trabalhador. Na agência como pudemos observar, grande parte dos entrevistados manifestaram insatisfação relacionada a esse item.

Os entrevistados relatam também que, quando há oportunidade de reconhecimento, privilegiam-se alguns poucos, às vezes sem preparo para assumir os cargos. Situação que tem trazido um sentimento de insatisfação que tem, segundo alguns entrevistados, levado a sentirem-se desmotivados.

Aqui observamos sentimentos de falta de realização, crescimento, reconhecimento profissional. Sentimentos que, quando ausentes, são inequívocos em contribuir para a falta de motivação.

4.6 CATEGORIAS FINAIS

4.6.1 Fatores higiênicos

Como podemos observar na figura 12 (página 44), a categoria final “Fatores Higiênicos” surgiu a partir da unificação das categorias intermediárias “Contexto de trabalho” e “Ambiente no trabalho” e tem como objetivo apontar qual a influência dos fatores higiênicos na satisfação e insatisfação no trabalho.

Herzberg afirma que os fatores higiênicos quando ausentes levam à insatisfação no trabalho, teoria que corrobora com as respostas no questionário, onde a insatisfação verificada tem origem basicamente na ausência de condições que os funcionários consideram mínimas para desempenhar um bom trabalho.

Em contrapartida, quando analisamos os itens remuneração e segurança ou estabilidade, por exemplo, identificamos divergência com a teoria, pois o item é apontado pelos entrevistados com fator de motivação, diferente da afirmação de Herzberg onde os fatores higiênicos agem como agentes de satisfação ou na sua ausência com fatores de insatisfação.

4.6.2 Fatores motivadores

A categoria final “Fatores motivadores”, resultado do agrupamento das categorias intermediárias “Conteúdo do trabalho” e “Desenvolvimento do trabalho”, tem como objetivo demonstrar como os fatores motivadores influenciam no meio de vida do trabalhador e são aquelas capazes de motivar o trabalhador.

A categoria inicial “o gosto pelo trabalho”, inserida na categoria intermediária “Conteúdo do Trabalho” contradiz a teoria de Herzberg uma vez que expõe a insatisfação dos funcionários, diferente do que prega Herzberg. Ainda na categoria intermediária conteúdo do Trabalho, quando analisamos o item “realização profissional”, vai ao encontro do que Herzberg pregava, consistindo fonte de satisfação e motivação.

Na categoria Intermediária “Desenvolvimento do trabalho” os itens iniciais Produtividade e Reconhecimento Profissional, representam grande fonte de insatisfação na agência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação humana é um tema que vem atraindo as atenções dos estudiosos e cientistas do comportamento desde o início do século XX. Quando se falar em estudar sobre motivação no trabalho surge, sem dúvida, um grande desafio, pois se trata de um tema complexo, cheio de interpretações.

Diversos estudos e teorias foram desenvolvidos acerca do tema motivação no trabalho, e o resultado é que não há consensos em relação a ele.

O presente estudo teve como objetivo analisar o que, ou quais fatores influenciam na motivação no trabalho dos funcionários do Banco Alfa na Agência de Medianeira – PR.

Quando da análise das respostas logo se percebe as muitas interpretações acerca do entendimento do que é motivação. Enquanto para alguns, motivação está ligada diretamente aos objetivos, desejos e necessidades, para outros sobressai a satisfação e prazer pessoal. Portanto, a definição de motivação depende única e exclusivamente das percepções e experiências individuais particulares.

Observa-se que, pela amostra estudada, 10 funcionários de um total de 14 estão motivados a trabalhar na Agência de Medianeira. Os resultados obtidos apontam que os fatores motivadores “o gosto pelo trabalho e a realização profissional”, e os fatores higiênicos “relações interpessoais e estabilidade” estão entre os que mais têm influenciado os colaboradores, contribuindo para a motivação e satisfação, respectivamente.

Já a insatisfação e conseqüente falta de motivação no trabalho, para os entrevistados, houve maior influência dos fatores higiênicos “comunicação, condições de trabalho e burocracia”, e pelos fatores motivadores “produtividade e reconhecimento profissional”, no caso aqui, sua falta.

O apanhado dos resultados obtidos nas entrevistas sugere que o desempenho do quadro funcional da agência está em parte, prejudicado pela falta de um olhar mais atento aos recursos humanos e que a produtividade dos

servidores, especialmente do grupo pesquisado, pode estar prejudicada por fatores como stress, excesso de trabalho, falta de funcionários e deficiências no relacionamento interpessoal.

Vale ressaltar que no item “relações interpessoais”, muito valorizado e apontado como fonte de motivação por grande parte dos funcionários, existem indícios de possíveis futuros problemas junto a alguns setores onde, pelo comentário de alguns entrevistados, estão ocorrendo atritos que, se não controlados, pode vir a afetar outros setores, funcionários e tornar-se fator de insatisfação.

Como recomendação, fica a sugestão de uma análise mais profunda nos setores visando identificar e estancar as causas de insatisfação apontadas no relacionamento interpessoal.

Outro item a ser observado com mais atenção trata-se do “reconhecimento profissional” que foi citado por diversos funcionários como fonte de desmotivação. O aparente favorecimento quando da abertura de alguma vaga e possibilidade de promoção tem trazido descontentamento para alguns que, sentindo-se injustiçados, pode causar transtornos e influenciar outros colegas de forma negativa.

Considerando as observações acima, para subsidiar a administração dos recursos humanos da agência, apontamos algumas sugestões, observadas no decorrer do estudo e também algumas coletadas a partir dos próprios funcionários:

- Oportunizar a rotatividade de funções/atribuições dos funcionários visando à ampliação do entendimento/conhecimento dos assuntos das demais equipes e consecutivamente, melhor reconhecimento;
- Incluir todos os funcionários nas estratégias da agência, fazer com que cada um se sinta parte integrante do processo;
- Verificar junto aos setores competentes da instituição a possibilidade de ampliação do quadro de funcionários uma vez que a quantidade de trabalho ou a descontinuidade dele (deixar o que está fazendo para atender outras demandas) é um fator desmotivador ressaltado nas entrevistas;

- Identificar as deficiências dos funcionários e implantar um programa de treinamento na agência;
- Adoção de ações administrativas de reconhecimento pelos serviços prestados e conquistas realizadas;
- Melhorar a comunicação interna, adotar maior clareza e rapidez no repasse de informações;
- Mais reuniões, não apenas no aspecto negocial, mas também para saber como o funcionário se sente em relação ao trabalho e a equipe;
- Elaboração de pesquisa periódica procurando contemplar todos os funcionários visando diagnosticar o nível de satisfação e motivação;
- Minimizar a burocracia na instituição como um todo, principalmente no que interfere na resolução de problemas que afetam a parte tecnológica (terminais de autoatendimento, microcomputadores, impressoras e copiadoras), pois a demora na solução das demandas tem causado transtornos e insatisfação para os clientes externos e funcionários;

As ações sugeridas acima contribuiriam para o fortalecimento e desenvolvimento dos recursos humanos da agência, aumentando a satisfação e a motivação dos funcionários e como consequência, aumento na produtividade, eficiência e eficácia da prestação dos serviços aos clientes.

Destacam-se algumas observações importantes quanto às limitações do presente estudo. A amostra pesquisada, por corresponder a menos da metade (41,18%) dos funcionários da agência, não permite generalizar os resultados já que, podem surgir novos fatores motivadores ou desmotivadores entre os que não participaram da pesquisa. O fato de que o pesquisador exerce cargo de gerência média, pode ter influenciado nas respostas, apesar de que foi ressaltado a não necessidade de identificação e a preservação da liberdade de expressão.

Finalmente, fica o registro de que foi muito importante a realização deste trabalho por dois motivos. Primeiro, porque propicia a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre motivação, principalmente a motivação dos funcionários da

Agência de Medianeira, que em menor proporção e deixando as particularidades regionais, reflete um pouco do que acontece no Banco Alfa como um todo.

E segundo, porque com a pesquisa pode-se detectar junto aos funcionários alguns indícios de quais são suas insatisfações, aspirações e que ações poderão vir a ser feitas para melhorar o nível da motivação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de: L'analyse de contenu. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

CORDEIRO, Iran de Macedo; FREITAS, Claudio Luiz Correia de e VERÍSSIMO, Ana Cristina. **Um estudo sobre as diversas motivações sociais desenvolvidas no trabalho e na sociedade de uma forma geral**. Estácio de Sá – Ciências Humanas. Rev. da Faculdade Estácio de Sá. Goiânia SESES – GO VOL. 01, Nº 02, 19-34, Set. 2009/Dez. 2009. Disponível em: http://www.saps.com.br/sites/estacio/downloads/revista/2_revista_ciencias_humanas_revisada.pdf

Camargo, Denise de. **Psicologia organizacional** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 126p. : il.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 2. ed. – São Paulo: Cortez, 1998.

CULLIGAN, Matthew J. **Administração: de volta às origens**. / Matthew J. Culligan, Suzanne Deakins, Arthur Young; tradução de Lia Cayres. – São Paulo: Best Seller, 1988.

FALLER, B. C. **Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. Porto Alegre, 2004. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/3930>

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980. 154 p.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003. 143 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, 2003. Disponível em: http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 10 mar. 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORAES, F. M. M. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma Instituição de Ensino Superior**. 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Fabiola%20Moraes.pdf>

MORGAN, G. **Imagens da Organização: edição executiva**. 2. ed. – 4ª reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002.

PARK, Kil Hyang. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PASTORE, Miriam Denise Lauriano. **A motivação como mola propulsora para obtenção de ganhos em produtividade e seus reflexos na satisfação pessoal do indivíduo**. 2004. Monografia (Lato Sensu). Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro. 2004.

RAMALHO, Sabrina de Figueiredo. **Fatores de influencia na motivação dos fisioterapeutas da cidade de João Pessoa**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2010. 194f: il. Disponível em: http://bdt.d.biblioteca.ufpb.br/tde_arquivos/17/TDE-2011-01-03T142212Z-771/Publico/arquivototal.pdf

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C; MURELO, K.R. **Motivação: um estudo comparativo entre fatores monetários e não monetários.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 7, 2004, São Paulo. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica. 6. ed.** São Paulo: Atlas, 1966.

VELOSO, H. M.; PIMENTA, S. M. Fontes de Pressão e as Novas Configurações do Trabalho: Uma Discussão sobre os Modelos de Análise Estresse Ocupacional Frente à Realidade Bancária. In: XXVIII EnANPAD. **Anais...** Curitiba/PR, 2004. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1354.

Acesso em: 03 Mar. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I - ROTEIRO DE PESQUISA

O roteiro do questionário apresentou a seguinte ordem e questões:

- Primeiro procuramos identificar os colaboradores quanto:
 - 1) Sexo
 - 2) Idade
 - 3) Cargo que ocupa na agência
 - 4) Tempo de serviço no Banco

- Posteriormente, partimos para questionamentos específicos sobre motivação, conforme abaixo:
 - 5) Em sua opinião, o que significa motivação?
 - 6) Independente de você fazer parte desta instituição ou a função que desempenhe, o que o motiva a trabalhar?
 - 7) Independente de você fazer parte desta instituição ou a função que desempenhe, o que o desmotiva a trabalhar?
 - 8) O que você destacaria como pontos positivos de trabalhar no Banco Alfa?
 - 9) O que você destacaria como pontos negativos de trabalhar no Banco Alfa?
 - 10) O que você destacaria como pontos positivos de trabalhar especificamente nesta agência?
 - 11) O que você destacaria como pontos negativos de trabalhar especificamente nesta agência?
 - 12) Que aspectos o motivam a trabalhar na Agência de Medianeira?
 - 13) Que aspectos o desmotivam a trabalhar na Agência de Medianeira?

14) O que, em sua opinião, pode ser feito para melhorar a motivação dos funcionários da Agência de Medianeira?

15) Você sente-se motivado a trabalhar na Agência de Medianeira?
Por quê?

ANEXO II - QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO

O presente questionário tem como objetivo verificar o que motiva ou desmotiva os funcionários desta agência bancária e, ao mesmo tempo, subsidiar pesquisa referente à monografia do curso de Especialização em Gestão de negócios Financeiros.

Solicitamos a gentileza de respondê-lo o mais breve possível, destacando que sua colaboração é muito importante para o atingimento dos objetivos do curso que participo junto à UFRGS.

Suas respostas servirão apenas para este trabalho e interessa o conjunto das respostas, sendo, assim, assegurado o caráter confidencial e anônimo.

Obrigado,
Joel Donin

DADOS PESSOAIS

01 - Sexo

() masculino

() feminino

02 - Idade

() menos de 20 anos

() 21 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() mais de 50 anos

03 - Cargo que ocupa

() Escriturário/Contratados

() Caixa/Aux.

() Gerência Média/Geral

04 - Tempo de serviço no Banco

() Menos de 5 anos

() 5 a 10 anos

() 11 a 15 anos

() 16 a 20 anos

() 21 a 25 anos.

() Mais de 25 anos

05 – Em sua opinião, o que significa motivação?

R: _____

06 – Independente de você fazer parte desta instituição ou a função que desempenhe, o que o motiva a trabalhar?

R: _____

07 - Independente de você fazer parte desta instituição ou a função que desempenhe, o que o desmotiva a trabalhar?

R: _____

08 – O que você destacaria como pontos positivos de trabalhar nesta instituição bancária?

R: _____

09 – O que você destacaria como pontos negativos de trabalhar nesta instituição bancária?

R: _____

10 - O que você destacaria como pontos positivos de trabalhar especificamente nesta agência?

R: _____

11- O que você destacaria como pontos negativos de trabalhar especificamente nesta agência?

R: _____

12 – Que aspectos o motivam a trabalhar na Agência de Medianeira?

R: _____

13 –Que aspectos o desmotivam a trabalhar na Agência de Medianeira?

R: _____

14 – O que, em sua opinião, pode ser feito para melhorar a motivação dos funcionários da Agência de Medianeira?

R: _____

15 – Você sente-se motivado a trabalhar na Agência de Medianeira? Por quê?

R: _____
