

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

SAMANTHA BRAGA ZARTH

**A INFLUÊNCIA DE FATORES ORGANIZACIONAIS NA MOTIVAÇÃO DOS  
EMPREGADOS DE UM BANCO PÚBLICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Escola de Administração da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue

PORTO ALEGRE

2013

# **A INFLUÊNCIA DE FATORES ORGANIZACIONAIS NA MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS DE UM BANCO PÚBLICO**

## ***THE INFLUENCE OF ENTERPRISE ENVIRONMENT FACTORS ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES FROM A PUBLIC BANK***

Samantha Braga Zarth\*

### **RESUMO**

Este estudo pretende identificar os fatores organizacionais que influenciam a motivação dos empregados de um banco público por meio de um estudo de caso, de natureza exploratória e abordagem qualitativa. Ele estende uma pesquisa anterior semelhante (ZACCA, 2011), realizada numa agência bancária, aplicando o mesmo questionário aos funcionários de uma unidade da área administrativa, por meio de 16 questões objetivas e uma aberta, além de perguntas sobre o perfil dos respondentes. Os resultados obtidos apontam que fatores extrínsecos (como remuneração, benefícios, infraestrutura, relacionamentos) são considerados adequados por grande parte dos empregados – e, portanto, motivos de não insatisfação –, entretanto aspectos como atividades do dia-a-dia, reconhecimento e trabalho desafiador revelam uma situação preocupante na unidade estudada, influenciando negativamente a motivação no ambiente de trabalho. Também nota-se que mais empregados da rede de atendimento afirmam estar realizados, enquanto a infraestrutura foi considerada mais adequada pelos empregados da área meio. Conclui-se ainda que há realidades organizacionais distintas na agência bancária e na área administrativa, tanto com relação ao perfil dos funcionários quanto aos aspectos responsáveis pela sua motivação e satisfação.

**Palavras-chave:** Motivação. Satisfação. Gestão de pessoas. Setor bancário. Banco público.

### **ABSTRACT**

This study aims to identify the organizational factors that influence the motivation of the employees of a public bank through a case study of exploratory nature and qualitative approach. It complements a similar previous research (Zacca, 2011), conducted at a bank agency, by applying the same survey questionnaire to employees from an administrative area unit, using 16 objective enquiries and one open question, besides of questions about the profile of respondents. The results indicate that extrinsic factors (such as wages, benefits, infrastructure, relationships) are considered suitable by most of workers – so, these factors are reasons to not get unsatisfied –, although aspects like day-to-day activities, job recognition and challenging work reveal a worrying situation at the division considered, influencing negatively the motivation at the workplace. Also it's noted that most employees of the service network asserts to be realized, while the infrastructure was deemed more appropriate by the employees of the medium area. We also conclude that there are different organizational realities in bank branch and in administrative area, both about the employees' profile as the aspects responsible for their motivation and satisfaction.

**Keywords:** Motivation. Satisfaction. People management. Public sector. Public bank.

---

\* Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Economista.  
(samy\_sbz@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O setor público, na década de 90, passou por um período de crise, estagnação e redução de seu quadro funcional em decorrência da tentativa de reforma do Estado e de projetos de reforma previdenciária, que aumentaram os pedidos de aposentadoria. A situação se manteve durante o governo Fernando Henrique, que enfrentou a crise cambial e instituiu a Lei de Responsabilidade Fiscal, contendo os gastos públicos e estimulando, para isso, iniciativas como planos de demissão voluntária e licenças não remuneradas. Após esse período de enxugamento da máquina pública, a partir do governo Lula se pode constatar a expansão do número de servidores e o reaparelhamento do Estado, ocorrendo a valorização das carreiras públicas – verificada também nos bancos federais mediante observação dos reajustes salariais concedidos a partir de 2003: os percentuais negociados pela categoria se igualam ou excedem os pagos por bancos privados e, a partir de 2004, os índices anuais de reajuste conquistados superam a inflação do mesmo período (RECKZIEGEL, 2012).

Nesse contexto, os bancos públicos federais se tornam atrativas opções de emprego, cujo acesso é por meio de concurso público e o desligamento, se ocorre, costuma ser a pedido do empregado ou em decorrência de demissão por justa causa. Assim, ainda que o empregado público seja celetista – sem as mesmas prerrogativas que o servidor público civil estatutário, regido pela Lei 8.112/1990 –, ele goza de uma estabilidade relativa e informal, mas que pode interferir em seu comportamento na organização e, conseqüentemente, no seu desempenho.

A preocupação com o indivíduo e sua relação com a organização integra a abordagem comportamental das teorias da administração e abrange áreas como liderança, dinâmica do indivíduo e dos grupos na esfera institucional e motivação humana no ambiente de trabalho. Esta última será o fenômeno abordado nesta pesquisa, devido à sua relevância para a satisfação do funcionário, seu desempenho e, como decorrência, o atingimento dos objetivos da organização à qual pertence – seja ela uma instituição pública ou privada.

Assim, o presente estudo busca compreender melhor o fenômeno da motivação no trabalho em uma empresa pública do setor bancário, que atua como agente de políticas públicas e parceira estratégica do Governo, sendo também um instrumento de financiamento social. A instituição financeira analisada está vinculada ao Ministério da Fazenda, integra o Sistema Financeiro Nacional e submete-se à fiscalização do Banco Central e ao exame do Tribunal de Contas da União. Ela se destaca ainda no financiamento habitacional e nas aplicações em poupança, com presença em todo o país e representações no exterior.

Para Bergue (2011, p.111), “parcela do desempenho de uma organização pública é devido aos arranjos informais que por vezes se sobrepõem aos padrões formais, substituindo-os para fins de funcionamento”. Portanto, estudar tais arranjos nada mais é do que tentar compreender a dinâmica organizacional amplamente, somando às proposições teóricas a análise dos fenômenos comportamentais no ambiente de trabalho, inclusive no setor público. Para Pérez-Ramos (1990), essa compreensão permite às organizações chegar a determinações mais efetivas e acertadas em suas decisões, no sentido de que elas sejam tomadas com melhor conhecimento de seus recursos e de seu eficaz aproveitamento, com previsão de resultados.

Na tentativa de identificar os aspectos organizacionais que influenciam a motivação dos empregados da empresa, foi realizada uma pesquisa exploratória, mediante aplicação de questionário aos funcionários de uma unidade específica, localizada na cidade de Porto Alegre. Tal unidade pertence à área meio e não realiza atividades finalísticas: não possui atendimento ao público externo, ou seja, não faz parte da rede de atendimento do banco. Ela também será chamada, para fins deste estudo, de unidade administrativa ou unidade de apoio.

Assim, essa pesquisa busca responder à questão: **“Quais fatores organizacionais influenciam na motivação dos empregados da área meio de uma empresa pública do setor bancário”?** O objetivo é identificar os fatores organizacionais que influenciam positiva e negativamente a motivação dos empregados da área meio de uma empresa pública do setor bancário. Pretende-se ainda verificar quais aspectos os funcionários da empresa apontam para serem desenvolvidos ou aprimorados a fim de promover e manter a motivação no trabalho.

A mesma empresa já foi objeto de estudo sobre motivação por Zacca (2011), que realizou sua pesquisa em uma agência bancária com 20 funcionários, cuja realidade organizacional é distinta. Oportunamente, este trabalho vai complementar os estudos anteriores, ampliando a análise para uma unidade administrativa da empresa, com um número maior de funcionários (cerca de 80 empregados) e onde as atividades laborais são muito distintas daquelas encontradas em uma unidade da rede de atendimento, como processos de conformidade operacional e acertos contábeis. Ainda assim, o estudo é original, pois o foco da análise será uma parte da organização ainda não pesquisada. Para Stablein (2001), em estudos organizacionais as afirmações não se tornam realidade até que sejam socialmente aceitas, abrindo a possibilidade de múltiplas realidades organizacionais na medida em que estudos diferentes levam a questões e respostas diferentes. Ainda assim, os resultados obtidos anteriormente poderão ser comparados.

Quanto à relevância, esse trabalho pode auxiliar o processo de tomada de decisões no que tange à gestão de pessoas, pois busca aprofundar o conhecimento sobre motivação no

ambiente de trabalho, especialmente no contexto de uma instituição financeira, por meio da identificação dos aspectos que influenciam a motivação dos empregados dessa unidade e de que forma isso ocorre. A partir daí, esse estudo fornecerá subsídios para a revisão ou manutenção de determinadas políticas da empresa, além de colaborar para a construção de um planejamento estratégico que considere a importância da motivação no trabalho para o sucesso da organização. Dessa maneira, espera-se que o gerenciamento dos recursos humanos – tão importante para a organização – possa ser aprimorado, conciliando os interesses dos funcionários com os objetivos da empresa a fim de conseguir melhores resultados e maior satisfação, afinal, cabe ao gestor público desenvolver a competência de perceber as diferentes expectativas que as pessoas possuem em relação a sua vida e seu trabalho (BERGUE, 2011).

Dessa maneira, procura-se entender, à luz das teorias motivacionais, de que forma a motivação se faz presente nesse universo particular, a partir das respostas dos empregados às mesmas questões propostas no estudo anterior. O artigo contempla três seções: revisão de literatura, análise e discussão dos dados e as considerações finais. Na primeira são apresentadas as teorias motivacionais de conteúdo e de processo que subsidiaram a pesquisa, a seguir ocorre a análise dos resultados obtidos a partir da aplicação do questionário e por último são tecidas as considerações finais do estudo.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

O nível de interesse relacionado à motivação no trabalho vem crescendo consideravelmente, tanto no ambiente acadêmico como no campo empresarial, justificado pelos benefícios que o estabelecimento de um clima de trabalho estimulador, satisfatório e produtivo pode trazer para a organização e para seus integrantes (PÉREZ-RAMOS, 1990). Bergamini (1997) chama atenção especialmente para as noções de dinâmica ou de ação atreladas à origem latina da palavra – *movere*, que significa mover. Já Godoi *et al.* (2004) verificaram um consenso na definição de motivação como um conjunto de processos implicados na ativação, direção, intensidade e persistência da conduta.

Para Bergue (2011, p. 130), “a motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação”, sendo os seres humanos dotados de necessidades que diferem individualmente em termos de objeto e intensidade.

Ainda segundo Bernardinho (2006, p. 115 e 116), “a motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai ‘correr atrás’ e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”. Novamente podemos observar a pluralidade de manifestações possíveis acerca da motivação, uma vez que necessidade e paixão são fatores subjetivos.

Todas essas acepções da motivação humana remetem ao caráter pessoal da motivação, que parte do interior das pessoas. No ambiente de trabalho não é diferente, pois cada empregado possui necessidades particulares e motivos próprios para satisfazê-las. Sob esse argumento, em que cada um reage de forma distinta aos estímulos que recebe, chama-se atenção para a necessidade de harmonizar interesses pessoais com os objetivos da empresa, a fim de aliar funcionários satisfeitos, bom clima organizacional e resultados satisfatórios.

A motivação da equipe, e isso inclui o gestor, é fator decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização, pois não se pode cobrar algo que não se pratica (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011). Para melhor entender o fenômeno, veremos os principais modelos teóricos que tratam do assunto e seus expoentes.

## 2.1 TEORIAS DE CONTEÚDO E TEORIAS DE PROCESSO

Tribett e Rush (1984) sugerem classificar os modelos teóricos em teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias motivacionais de conteúdo seriam as que tratam de descrever o conteúdo das motivações e observar o que impulsiona o comportamento humano, abrangendo variáveis individuais ou situacionais que se supõe serem responsáveis pelos esforços empreendidos para o alcance de determinado propósito. Elas se caracterizam pela ênfase atribuída à identificação dos diferentes tipos de necessidades e aos métodos utilizados na sua satisfação, partindo do pressuposto de que um empregado satisfeito será também um empregado produtivo, ou seja, explicam o fenômeno motivacional a partir da determinação das necessidades humanas (NUNES *et al.*, 2008; PÉREZ-RAMOS, 1990). As teorias motivacionais de processo, por sua vez, “explicam o processo por meio do qual a conduta tem início, se mantém e termina” (NUNES *et al.*, 2008, p.2), focando a atenção nas sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e nos mecanismos conscientes da tomada de decisões (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Em suma, as teorias de conteúdo abordam O QUE motiva as pessoas, contemplando os modelos de Maslow e a teoria da hierarquia das necessidades, teoria ECR (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer, teoria X e Y de McGregor, teoria dos dois fatores de Herzberg e teoria das necessidades adquiridas de McClelland, enquanto as teorias de processo abordam COMO as pessoas se motivam, abrangendo a teoria da expectativa de Vroom, a teoria da expectativa de Lawler III e a teoria do estabelecimento de metas de Locke. Seis desses modelos teóricos foram utilizados como embasamento para a pesquisa, os quais são detalhados a seguir.

### 2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas – Abraham Harold Maslow

O modelo proposto por Maslow considera a motivação uma das determinantes do comportamento humano e o que motiva as pessoas são as suas necessidades, as quais podem ser classificadas de acordo com uma hierarquia de preponderância com cinco estágios. Para ele, “o surgimento de uma necessidade geralmente depende da satisfação prévia de outra que expressa uma necessidade mais preponderante” (MASLOW, 2003, p.250). Dessa forma, os indivíduos somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno (MARRAS, 2000).

Essa ordem de prioridades estabelecida pelo autor admite uma estrutura piramidal a qual contempla, a partir da sua base, as seguintes categorias de necessidades: fisiológicas (de forma geral: alimentação, habitação, vestuário; no contexto organizacional: intervalos de descanso, conforto físico, horário de trabalho razoável, etc.), de segurança (transporte, segurança e integridade física; condições seguras de trabalho, estabilidade no emprego, remuneração e planos de benefícios, entre outros), de amor ou social (relacionamentos, sentimento de pertencimento a um grupo formal ou informal; amizade dos colegas, interação com clientes, gerente amigável, etc), de estima (visibilidade social, *status*; responsabilidade por resultados, ascensão na carreira, orgulho e reconhecimento) e, por fim, no estágio mais elevado, de autorrealização (desenvolvimento pleno das competências ou do potencial das pessoas; trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões). Os dois primeiros níveis hierárquicos também podem ser chamados de necessidades básicas, primárias ou inferiores e as três seguintes como necessidades secundárias ou superiores (BERGUE, 2011; CHIAVENATO, 2001).

Assim como Zacca (2011), cabe ressaltar que, nesta concepção de motivação, somente as necessidades ainda não satisfeitas são capazes de influenciar o comportamento, portanto

uma necessidade satisfeita não é motivadora. Também se assume o pressuposto de que o sujeito busca a satisfação de uma necessidade de cada vez, pois em determinados períodos uma necessidade se sobrepõe às outras e a motivação se encontra apenas na satisfação da necessidade que for dominante no momento.

### 2.1.2 Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) – Clayton Alderfer

Complementando a teoria de Maslow, surge a teoria da ERC, que estipula apenas três grupos de necessidades: existência, relacionamento e crescimento (do inglês: *Existence, Relatedness, Growth* – ERG). De acordo com esse modelo, a perspectiva crescimento inclui as necessidades de autorrealização e de estima, enquanto relacionamento corresponde ao aspecto afetivo e social e as necessidades fisiológicas e de segurança estão condensadas em existência (BERGAMINI, 1997).

Alderfer e Schneider (1973) especificam:

– Necessidades de Existência: incluem necessidades psicológicas e materiais, caracterizando-se primeiramente pelo objetivo de conseguir bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal associada à competição por recursos limitados.

– Necessidades de Relacionamento: se referem ao desejo de buscar relacionamentos com outras pessoas e que estes se caracterizem por um compartilhamento mútuo de ideias e sentimentos. Tal necessidade não pode ser satisfeita sem mutualidade, ou seja, é necessário haver interação e correspondência entre as partes envolvidas.

– Necessidades de Crescimento: dizem respeito ao desejo de uma pessoa influenciar criativa e produtivamente a si mesmo e ao ambiente em que vive, utilizando plenamente as capacidades que possui e desenvolvendo outras.

As principais diferenças com relação ao modelo proposto por Maslow são as possibilidades que Alderfer sustenta de que pode haver coexistência e ação simultânea de mais de uma categoria de necessidades. Portanto, mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e não há necessariamente uma hierarquia entre elas, pois esse modelo não segue uma estrutura rígida: uma pessoa pode focar no seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou relacionamento não tenham sido atingidas, ou ainda duas ou três categorias podem estar operando simultaneamente (ROBBINS, 2004). De uma maneira geral, a teoria ERC é um aprimoramento das proposições de Maslow, pois ao diminuir a

rigidez das hierarquias das necessidades, ela se torna mais universal e adequada a especificidades culturais (FERREIRA; FUERTH; ESTEVES, 2006).

### 2.1.3 Teoria Bifatorial de Motivação-Higiene – Frederick Herzberg

Herzberg desenvolve seus estudos sobre motivação no próprio ambiente organizacional e considera o impacto tanto das propriedades do cargo (fatores intrínsecos) como do contexto em que o cargo opera (fatores extrínsecos) sobre a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho. Os fatores intrínsecos constituem os fatores motivacionais, relacionados ao conteúdo e à natureza do trabalho em si, como nível de autoridade e responsabilidade do cargo, conteúdo e atribuições do cargo, atração e desafio do próprio trabalho, reconhecimento, sentido de responsabilidade, possibilidade de progresso e crescimento psicológico. Já os extrínsecos são tratados como fatores higiênicos, incluindo aspectos de natureza preventiva e ambiental, não associados diretamente com a tarefa ou o trabalho em si – como normas administrativas, condições gerais do ambiente, sistemas de remuneração e benefícios e relação com superiores e colegas (PÉREZ-RAMOS, 1990; BERGUE, 2011).

O modelo propõe que um conjunto de fatores responde pela satisfação e outro conjunto responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho, os quais são separados, distintos e não antagônicos. Os fatores intrínsecos foram identificados como vetores de satisfação, enquanto os fatores higiênicos não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, mas apenas garantem que ele não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho. Portanto, de acordo com essa teoria, o contrário da satisfação é a ausência de satisfação e o oposto da insatisfação é a ausência de insatisfação. Dessa forma, eliminar os fatores que causam insatisfação dos funcionários não gera, necessariamente, a sua satisfação (HERZBERG, 1997; ROBBINS, 2004).

Assim, pessoas que buscam motivação (perspectivas contidas nos fatores intrínsecos) não se deixam abater por fatores ambientais pobres, pois são muito tolerantes para com eles. Já as que valorizam sobremaneira os fatores ambientais (aspectos extrínsecos ou de higiene) estariam procurando manutenção (MARRAS, 2000; CARDOSO, 2012).

#### 2.1.4 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas – David McClelland

Também chamada de Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo, a obra de McClelland e Burham (1997) apresenta três necessidades ou motivos responsáveis pelo comportamento humano: realização, poder e afiliação ou associação. Para ele, a necessidade de realização está associada à ultrapassagem de padrões de excelência, a de poder se relaciona ao desejo de ser forte e influenciar as demais pessoas e a de associação está ligada a relacionamentos interpessoais agradáveis e à busca pela cooperação (FERREIRA; FUERTH; ESTEVES, 2006).

Pessoas motivadas pela necessidade de realização focam o crescimento pessoal, em fazer as tarefas melhor e preferencialmente sozinhas. Elas desejam receber *feedback* concreto e imediato sobre seu desempenho e superar obstáculos com a percepção de que o sucesso proveio de suas ações. Também costumam evitar atividades que considerem muito fáceis ou muito difíceis – gostam de desafios com dificuldade intermediária. Por fim, tendem a buscar maior autonomia e aceitar melhor as responsabilidades no seu trabalho (McCLELLAND; BURHAM, 1997; ROBBINS, 2004; PÉREZ-RAMOS, 1990).

Já a necessidade de poder parte do desejo de ter impacto, de ser forte e de influenciar pessoas, levando-as a se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente. As pessoas com esse tipo de motivação gostam de estar no comando, dominar e controlar atitudes e ações dos demais, se preocupando mais com o prestígio, o *status* e a influência que exercem do que com o desempenho eficaz em si. Também preferem situações competitivas e tarefas de liderança nas atividades de grupo, em que aplicam suas habilidades de persuasão (McCLELLAND; BURHAM, 1997; ROBBINS, 2004; PÉREZ-RAMOS, 1990).

Por último, a necessidade de afiliação está ligada à afeição e os indivíduos com prevalência dessa necessidade são mais propensos a fazer concessões a demandas particulares, pois desejam relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo. São pessoas que se preocupam mais com desenvolver e manter o relacionamento social do que com a melhoria do seu desempenho. Costumam exercer de forma eficiente as funções que envolvem contatos interpessoais (McCLELLAND; BURHAM, 1997; PÉREZ-RAMOS, 1990).

### 2.1.5 Teoria da Expectativa, Expectância ou Instrumentalidade – Victor Vroom

A teoria de Vroom, de acordo com Robbins (2004), relaciona motivação à força da expectativa de que uma ação proporcionará os resultados esperados e à atração que esses resultados exercerão sobre o indivíduo. Assim, a intensidade do esforço do indivíduo para determinada ação depende da probabilidade percebida de alcançar determinado resultado (como uma boa avaliação, que gere recompensas organizacionais) e do valor a ele atribuído (que as recompensas recebidas atendam às metas pessoais).

Esse modelo dispõe, portanto, de quatro variáveis – esforço, desempenho, recompensa e objetivo – e de três relações: a) esforço e desempenho individual; b) desempenho e recompensa; c) recompensa e objetivos pessoais. Essas relações devem ser observadas pelos gestores para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização e para a formulação de políticas integradas de gestão de pessoas que relacionem carreira, remuneração e ambiente organizacional (BERGUE, 2011).

### 2.1.6 Teoria da Expectação – Lawler III

Lawler III (1997) desenvolveu o modelo proposto por Vroom, relacionando-o com dinheiro. Para ele, o aspecto financeiro pode ser um importante motivador quando um alvo existe para os indivíduos e salário individual por desempenho, quando apropriado, é o mais poderoso motivador.

Da mesma forma, relata que a pesquisa a respeito de sistemas de recompensa tem sugerido cada vez mais que as recompensas extrínsecas, tais como salários e promoções, podem desempenhar papel muito importante em influenciar a motivação. Assim, essa teoria tem ajudado a compreender de que maneira as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem (LAWLER III, 1997).

## 2.2 FATORES ORGANIZACIONAIS

Os fatores ou aspectos organizacionais (*Enterprise Environment Factors*) são todos os elementos que afetam a realidade da organização, interferindo na dinâmica organizacional. Eles são aplicáveis a todo tamanho e tipo de instituição e podem ser internos (originados dentro da empresa) ou externos (originados fora da empresa, mas que também influenciam no comportamento, nas ações e nas decisões dos funcionários, não devendo ser ignorados).

De acordo com o *Project Management Body of Knowledge – PMBOK* (PMI, 2008), eles podem ser agrupados em três tipos básicos. São eles: fatores pessoais (como habilidades e necessidades do grupo de colaboradores, cultura organizacional), fatores de mercado (maneira como a organização faz seu negócio e como ela está inserida no mercado) e padrões e regras (todas as regulamentações legais e padrões adotados pela organização).

Bispo (2006) também aponta uma relação de fatores organizacionais internos e externos. Entre os internos há elementos como estrutura, regras, responsabilidade, autonomia, recompensa, promoção, remuneração, relacionamento, orgulho, prestígio, liderança, participação, oportunidade de crescimento, comunicação, estabilidade no emprego. Já os fatores externos apresentam aspectos relacionados à saúde física e mental, situação financeira, lazer, férias, economia, etc.

Muitos desses elementos também são relacionados nas teorias motivacionais como influenciadores da motivação humana e serão abordados nesse trabalho, que busca identificá-los no ambiente organizacional. Neste estudo, que consiste numa extensão de uma pesquisa anterior, os elementos pesquisados serão os mesmos já abordados, mas que foram escolhidos com base nos aspectos elencados pelas teorias motivacionais, especialmente como fatores higiênicos e motivacionais apontados por Herzberg. Tais questionamentos versam sobre autorrealização, trabalho desafiador, reconhecimento do trabalho, adequação do cargo ao perfil do empregado, oportunidades de crescimento profissional, conteúdo do trabalho, imagem e prestígio, infraestrutura, comunicação, salário, benefícios, relacionamento com a supervisão e com os colegas, plano de cargos, estabilidade e remuneração compara ao mercado (ZACCA, 2011).

### **3 MÉTODO**

O artigo foi desenvolvido sob o método monográfico, também conhecido como estudo de caso, aplicado numa pesquisa de natureza exploratória e abordagem qualitativa. Para Gil (2002), em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de *dados de gente* quanto de *dados de papel* [grifos do autor]. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito das teorias motivacionais que embasam o estudo para, a partir delas, analisar os resultados obtidos por meio de questionário aplicado aos funcionários a fim de avaliar a realidade da unidade. Subsidiariamente, foram utilizados os resultados do estudo de Zacca (2011) – que também

trata de motivação na mesma empresa – para fins comparativos, a fim de compreender o comportamento humano a partir de semelhanças e divergências identificadas.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses (GIL, 2002). Segundo Gil (1999), esse tipo de pesquisa é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Referente à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, cujo processo básico é interpretar os fenômenos e atribuir significados a partir do próprio ambiente natural, que é fonte direta para a coleta de dados (GIL, 2002). Entende-se que esta escolha é a mais adequada, uma vez que, segundo Roesch (1996, p.145), “argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

Quanto aos procedimentos técnicos, constitui um estudo de caso realizado no contexto organizacional de uma empresa pública do setor bancário a partir da coleta de dados por meio de questionário aplicado aos empregados lotados em uma unidade da área meio da empresa – o mesmo utilizado por Zacca (2011), que se encontra em anexo. Os dados coletados foram organizados com auxílio da ferramenta Microsoft Excel® e analisados com base no referencial teórico, obtido a partir da revisão bibliográfica acerca das teorias motivacionais. Essa base teórica foi constituída a partir da consulta a livros, monografias, artigos e materiais disponibilizados na *internet*, visto que ela permite o acesso a publicações de outros autores sobre temas associados à motivação, ao setor público e ao setor bancário, subsidiários para a construção desse estudo.

A coleta dos dados foi realizada mediante questionário estruturado (em anexo), a fim de identificar os fatores organizacionais que influenciam a motivação dos empregados. O referido instrumento foi composto por uma questão aberta e 16 questões fechadas, sendo estas avaliadas de acordo com a escala Likert, definida por Malhotra (2001, p. 255) como:

Uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo.

Assim, as respostas do questionário foram classificadas da seguinte maneira: (1). Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Indiferente; (4) Concordo e (5) Concordo totalmente. O questionário foi proposto a todos os empregados em exercício na unidade (excluindo afastamentos de qualquer natureza) com intuito de obter o maior número de respondentes possível. Dos 66 formulários entregues, 58 retornaram respondidos, parcial ou totalmente.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Após coleta e tabulação dos dados, passamos à análise dos resultados. Primeiramente será apresentada uma análise do perfil dos respondentes e, posteriormente, serão discutidos os resultados obtidos.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Após a aplicação dos questionários, verificou-se que os respondentes estão distribuídos igualmente entre homens e mulheres – há 27 para cada gênero e quatro não quiseram informar. O estado civil da maioria é casado (47%), 29% são solteiros, 14% separados e outros não quiseram informar. Quanto à idade, cerca de 41% possuem entre 41 e 50 anos, 31% entre 31 e 40 anos e 21% acima de 51 anos. Os demais têm entre 21 e 30 anos e não foram contatados funcionários com menos de 20 anos. Diferentemente do constatado por Zacca (2011), em que uma agência apresentava apenas 30% de empregados mulheres e os funcionários entre 21 e 30 anos representavam 25% do quadro, enquanto os acima de 51 anos apenas 5%, a unidade administrativa analisada abriga apenas 6,9% de empregados entre 21 e 30 anos e quatro vezes mais funcionários acima de 51 anos.

Quanto à escolaridade, a maioria (52%) possui nível superior completo e 38% são pós-graduados, percentuais semelhantes aos encontrados na agência e que revelam a qualificação dos empregados da empresa – superior até à exigida para ingresso, que é apenas nível médio.

Analisando o tempo de serviço, quase metade dos empregados (47%) possui mais de 21 anos na empresa, enquanto 36% possuem entre 6 e 10 anos. Há poucos empregados com tempo de serviço entre 1 e 5 ou entre 11 e 20 anos e nenhum com menos de 1 ano, revelando uma distribuição bastante desuniforme. Zacca (2011) verificou que metade dos funcionários da agência bancária estudada possuíam até 5 anos de serviço, o que se justifica parcialmente pela política da empresa de alocar os funcionários inicialmente em um ponto de atendimento.

Quanto aos cargos, todos os funcionários são técnicos bancários admitidos por meio de concurso público de nível médio, embora desempenhem atividades diferentes. A maioria possui função gratificada, mas apenas 23 dos 58 respondentes informaram suas funções – entre as quais se destacam 13 assistentes, 6 auxiliares e 3 gestores. Salienta-se que a pesquisa contempla empregados de todas as funções existentes na unidade, ainda que tenham preferido não informá-las.

## 4.2 ASPECTOS QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS

As 17 questões propostas são as mesmas respondidas pelos empregados no estudo de Zacca (2011) . Elas versam sobre aspectos como autorrealização, trabalho desafiador, reconhecimento do trabalho, adequação do cargo ao perfil do empregado, oportunidades de crescimento profissional, conteúdo do trabalho, imagem e prestígio, infraestrutura, comunicação, salário, benefícios, relacionamento com a supervisão e com os colegas, plano de cargos, estabilidade e remuneração comparada ao mercado (ZACCA, 2011).

Ao questionar sobre infraestrutura, um fator higiênico para Herzberg, 68% dos empregados concordam que ela é adequada ao desempenho de suas funções (16% totalmente), enquanto 25% discordam. Observando o resultado obtido na agência (50% de concordância e 40% de discordância), nota-se que as condições do ambiente são mais favoráveis na área meio, permitindo-nos apontá-las, portanto, como um aspecto de não insatisfação.

A segunda pergunta diz respeito ao processo de comunicação e sistemas de informação e obteve 29% de discordância dos entrevistados, 23% de indiferença (não concorda nem discorda) e 48% de concordância (na agência 55% concordaram e 40% discordaram). Ou seja, a maioria considera o processo de comunicação e informação adequado, mas quase um terço dos funcionários demonstra insatisfação com relação a esse fator ambiental – descontentamento ainda maior na agência, que depende muito dos sistemas.

Posteriormente foi questionada a adequação das políticas salarial e de benefícios, que obtiveram grande concordância dos participantes. Com a política salarial adequada 49% concordam (3,5% totalmente), 14% são indiferentes, 28% discordam e 9% discordam totalmente. Relativamente aos benefícios, 68% concordam (5% totalmente), 19% são indiferentes, 11% discordam e apenas um entrevistado discordou totalmente. Para Maslow, remuneração e benefícios se enquadram como necessidades de segurança e só são motivadores quando não satisfeitos; para Herzberg, trata-se de fatores extrínsecos e pelo percentual de concordância apurado seriam motivos de não insatisfação; já de acordo com Vroom e Lawler, que associam a motivação às expectativas de recompensas e dinheiro, respectivamente, pode-se dizer que remuneração e benefícios apropriados são capazes de estimular os funcionários, inclusive se pensarmos na participação nos lucros distribuída pela empresa, a qual depende intrinsecamente de desempenho.

Também foi perguntado aos funcionários se eles consideram sua remuneração melhor do que a oferecida pelo mercado, em que 44% concordam e 19% discordam (os outros 37% não concordam nem discordam), enquanto na agência, a concordância foi um pouco superior,

com 60% dos funcionários. Segundo Maslow, essa percepção atende à necessidade de estima, pois representa *status* e visibilidade social, mesmo não sendo fator intrínseco ao cargo.

Da mesma forma, a questão sobre imagem e prestígio da empresa reforça essa posição, pois 67% os consideram motivadores (21% concordam totalmente e apenas 14% discordam – ninguém totalmente), o que nos remete a orgulho e *status*, também contemplados na teoria de Maslow, além de reconhecimento, fator considerado intrínseco por Herzberg e, portanto, motivador. Os resultados foram semelhantes aos encontrados na agência bancária.

Sobre relacionamento com a gerência, abordado na questão 5, é possível observar grande diferença entre os resultados obtidos por Zacca (2011) na agência bancária examinada e os da área meio objeto desse estudo. Nesta, apesar de 56% (4% totalmente) considerarem o relacionamento adequado (diálogo, facilidade de acesso), 26% discordam da afirmação, sendo 9% totalmente, enquanto não houve discordâncias no estudo anterior, em que 65% concordaram e 30% concordaram totalmente. Já na questão que trata do relacionamento entre colegas, as respostas são menos díspares entre as unidades estudadas: aproximadamente 90% dos funcionários de ambas concordam com o bom relacionamento e ninguém discorda totalmente, porém na agência há 70% de concordância total com a afirmativa, enquanto somente 35% responderam o mesmo na área administrativa.

Para Maslow, relacionamentos fazem parte de uma necessidade social, considerada superior; Alderfer e Schneider (1973) atentam para a exigência de mutualidade a fim de que as necessidades de relacionamento sejam satisfeitas; McClelland, por sua vez, fala da necessidade de associação e da busca por relacionamentos interpessoais agradáveis e cooperação. Já Herzberg trata relacionamentos como fatores extrínsecos ao cargo, responsáveis para que o indivíduo não se sinta insatisfeito. Assim, apesar de a grande maioria concordar com o bom relacionamento, um quarto dos empregados está insatisfeito com a relação com a chefia e esse aspecto carece de melhorias.

A questão 6 versa sobre a adequação do plano de cargos e obteve apenas 37,5% de concordância dos empregados (21% não concordam nem discordam e 41% discordam – 7% totalmente). A valorização de políticas de carreira remete à relação entre as variáveis esforço, desempenho, recompensa e objetivo apontada por Vroom, em que a expectativa de alcançar recompensas alimenta a intensidade do esforço do indivíduo para determinada ação. Já para Maslow, a ascensão na carreira é vista como uma necessidade de estima e está associada a reconhecimento, enquanto Lawler ressalta a importância de recompensas como promoções para a motivação. Diante dos resultados, percebem-se lacunas nas políticas de administração, pois deveriam proporcionar um plano de carreira mais satisfatório para os empregados.

Também se pode observar que os funcionários da agência estudada anteriormente possuem uma percepção mais favorável a respeito do plano de cargos, pois 45% o consideraram adequado e apenas 30% discordaram. Um dos motivos para isso pode ser a dinâmica da rede de atendimento, onde a rotatividade é maior e a necessidade de preenchimento das vagas acelera as promoções – sobretudo recentemente, pois a empresa está expandindo a rede e demandando funcionários em todas as funções. Apesar de ser o mesmo plano para toda a empresa, há funções com atribuições diferentes para a rede de atendimento e a área meio, ainda que possuam a mesma remuneração.

Já ao ser questionada a estabilidade no emprego como motivação para ingresso na empresa pública, 96% dos empregados concordaram (60% totalmente) e não houve discordâncias. Lembramos que a estabilidade é relativa, pois os empregados são contratados sob o regime celetista, entretanto não há conhecimento de demissões sem justa causa na empresa. Portanto, a manutenção do emprego constitui-se uma necessidade de segurança, tratada por Maslow, e um fator higiênico para Herzberg, garantindo a não insatisfação dos empregados. Nesse aspecto, os resultados obtidos anteriormente na agência são semelhantes.

A questão seguinte aborda o aspecto da autorrealização, necessidade de estágio mais elevado apontada por Maslow, que importa no desenvolvimento pleno das competências ou do potencial das pessoas. Alderfer também a associa à necessidade de crescimento, enquanto McClelland relaciona realização com ultrapassagem de padrões de excelência, sendo, portanto, importante para a motivação na medida em que estabelece maior comprometimento do funcionário com a organização. Os resultados obtidos apontam que 42% se consideram realizados (4% totalmente) e 25% discordam, enquanto um terço (33,33%) não concorda nem discorda da afirmação. Apesar de grande parte concordar, na agência a autorrealização se mostrou mais expressiva: 70% concordaram, sendo 15% totalmente.

Sobre considerar o trabalho desafiador, temos uma das maiores divergências entre agência e unidade de apoio: esta apresenta 28% de concordância e 33,33% que discordam, enquanto aquela mostrava 75% dos empregados de acordo e apenas de 10% de discordância. De acordo com Maslow, Herzberg e McClelland, o fator desafio é intrínseco ao cargo e também é importante para satisfazer a necessidade de realização no trabalho, revelando-se um notável motivador. Na área estudada podemos observar um déficit muito grande com relação a esse aspecto, que pode estar relacionado ao perfil dos empregados – pessoas com muito tempo na empresa, desempenhando as mesmas tarefas – e precisa ser revisto.

A questão 11, que trata de reconhecimento e valorização do trabalho pela gerência, obteve 32% de concordância e 26% de discordância, sendo que 42% dos funcionários não

concordam nem discordam da afirmação. Trata-se de outro aspecto cujo resultado obtido na agência é mais favorável, pois 60% afirmaram que se sentem reconhecidos e apenas 5% dizem que não. Para Maslow o reconhecimento está associado a uma necessidade superior de estima, enquanto Herzberg o considera um fator motivacional e, portanto, responsável pela satisfação do indivíduo no trabalho. Não há dúvidas, pois, de que os empregados são influenciados pelo reconhecimento do seu trabalho e de que a área administrativa da empresa pode incentivá-los com uma melhor política de valorização.

Quanto à adequação da função ao perfil, a maioria (51%) considera apropriada, enquanto 18% discordam (na agência, 70% estavam de acordo e apenas 10% discordaram). Uma alocação correta contribui para desenvolver as competências das pessoas e aproveitar melhor seu potencial. Por conseguinte, aquele que possui uma função adequada ao seu perfil vai realizar seu trabalho com muito mais empenho. McClelland fala de como pessoas com necessidades de realização, poder e associação se comportam de maneira diferente, enquanto Robbins (2004) e Pérez-Ramos (1990) comentam de que forma essas pessoas podem ser mais bem aproveitadas pela organização a partir de suas preferências pessoais. Nesse sentido, Herzberg também sinaliza a rotação de cargos e a ampliação de tarefas como medidas para elevar o nível de satisfação dos indivíduos (BERGUE, 2011), aplicáveis nessa situação.

Ao questionar se a empresa oferece oportunidades de crescimento, fator considerado motivador por Herzberg, 49% dos empregados dizem que sim, enquanto 23% divergem, distinguindo novamente do resultado apurado na agência estudada por Zacca (2011): 85% consideram que há oportunidades de desenvolvimento profissional contra 15% que contestam essa informação. Para Alderfer, a perspectiva crescimento engloba as necessidades de autorrealização e de estima a partir da utilização e do desenvolvimento de capacidades. Constata-se, pois, que os empregados da unidade administrativa visualizam menos possibilidades de progresso e crescimento psicológico, o que interfere negativamente na sua motivação. Um dos motivos aparentes pode ser a dinâmica da rede de atendimento, citada anteriormente, em que a ascensão profissional ocorre mais rapidamente, concretizando a relação desempenho e recompensa pressuposta por Vroom.

Por último, o conteúdo do trabalho foi considerado motivador por apenas 36% dos entrevistados e 25% discordam. O percentual de discordância foi o mesmo constatado na agência, porém lá os funcionários que afirmam desempenhar atividades motivadoras correspondem a 55%. Para Herzberg, as atividades do dia-a-dia são fatores intrínsecos relevantes para a satisfação no trabalho e, portanto, a natureza das tarefas e as atribuições do cargo contribuem para a motivação, podendo ser flexibilizadas, na medida do possível, a fim

de proporcionar mais responsabilidade e desafio para os ocupantes dos cargos. Cabe ressaltar aqui que a atividade na área meio é mais especializada do que o atendimento bancário, o qual requer conhecimento profundo dos produtos ofertados aos clientes e amplo domínio de rotinas e processos para realização das operações comerciais.

Após as questões objetivas, os empregados foram convidados a apontar aspectos que poderiam promover e manter sua motivação no trabalho. Foram obtidas 42 respostas (aproximadamente 64% dos entrevistados), nas quais os aspectos mais lembrados estão relacionados a salários e benefícios (14 citações), melhoria na gestão (13 comentários, dos quais um terço remete à gestão de pessoas), tecnologia da informação e sistemas (citados 9 vezes), qualificação e treinamento (6 menções), mais transparência (lembrada 5 vezes) e meritocracia (4 referências). Os empregados ainda pediram desburocratização, melhoria nos processos seletivos internos e investimento na formação de líderes e na infraestrutura.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A motivação possui caráter pessoal e surge a partir das necessidades particulares dos indivíduos e dos motivos para satisfazê-las, orientando suas ações para o alcance de objetivos. No ambiente de trabalho, a conciliação entre interesses individuais e objetivos da empresa garantem maior satisfação dos funcionários e melhores resultados para a empresa, motivo pelo qual manter a equipe motivada é importante tanto para o bom clima organizacional quanto para o sucesso dos negócios. Consequentemente, muitos estudos vêm buscando identificar de que forma a motivação está presente nas organizações: o que motiva e desmotiva os funcionários, qual o seu grau de motivação, o papel da liderança na motivação da equipe, entre outros.

Este estudo, por sua vez, veio complementar a pesquisa de Zacca (2011), realizada em uma agência bancária, identificando os aspectos organizacionais que influenciam a motivação dos funcionários de uma unidade da área meio da mesma empresa. Os resultados apontam que a maioria dos empregados considera adequada a infraestrutura, a política de benefícios e o relacionamento com colegas e se sente motivada pela estabilidade, imagem e prestígio da empresa. Tais aspectos são considerados fatores extrínsecos ao cargo, mas na medida em que foram bem avaliados na pesquisa indicam uma influência positiva sobre os funcionários, pois revelam o atendimento de necessidades fisiológicas, de segurança, social e de estima.

Por outro lado, o plano de cargos não foi considerado adequado por grande parte dos entrevistados, que também não manifestaram muita concordância quanto ao reconhecimento do seu trabalho pela gerência, conteúdo do trabalho e trabalho desafiador. Esses aspectos são intrínsecos ao cargo e influenciam negativamente a motivação, pois comprometem a satisfação do empregado nas atividades do dia-a-dia e sua realização profissional.

Este trabalho buscou contribuir, portanto, para ampliar o conhecimento acerca da realidade organizacional a partir da percepção dos funcionários sobre aspectos motivadores e desmotivadores no ambiente de trabalho, abordando pontos considerados fundamentais para a discussão de políticas de gestão de pessoas, tais como salário, benefícios, plano de cargos e oportunidades de crescimento profissional, conteúdo, desafio e reconhecimento do trabalho e adequação do cargo ao perfil do empregado. A partir dos resultados obtidos é possível verificar carências a serem sanadas pela empresa, tanto pela alta administração – política salarial e plano de cargos, por exemplo – como pelas chefias imediatas, no que diz respeito a relacionamentos, liderança e transparência. Há ainda aspectos amplos a serem trabalhados por toda a organização, como desburocratização e meritocracia.

Entre as limitações do estudo aponta-se a quantidade de empregados entrevistados, pois, apesar de a pesquisa se propor a investigar uma unidade específica da empresa e a maioria dos empregados que lá trabalham terem participado, trata-se de um universo pequeno comparado ao total de empregados, que devem totalizar 99.000 até o final do ano. Cabe considerar ainda a época em que a pesquisa ocorreu, pois o questionário foi aplicado logo após o retorno da greve dos bancários – momento de reflexão sobre as reivindicações da categoria – e também durante um processo de reestruturação da área meio, em que uma consultoria externa avalia processos e rotinas de cada área com intuito de realizar ajustes (incluindo revisão das vinculações administrativas das unidades), podendo gerar insegurança.

Por fim, conclui-se que a pesquisa do tema é imperiosa, tendo em vista os benefícios trazidos por uma maior compreensão da motivação humana e as incertezas que o tema ainda suscita – especialmente no ambiente organizacional. Recomenda-se o aprofundamento do assunto, inclusive suas bases teóricas, visto que não há consenso sobre as teorias que tratam de motivação. Sugerem-se ainda estudos mais amplos sobre motivação na mesma empresa, inclusive a fim de investigar uma possível relação entre as diferenças de comportamento de funcionários de agências e unidades administrativas e a Teoria do Estabelecimento de Metas, visto que a rede de atendimento é muito mais cobrada por resultados e, conforme Locke e Latham (1990), a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALDERFER, Clayton P.; SCHNEIDER, B. Three studies of measures of need satisfaction in organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 18, n. 4, p. 489-505, Dez. 1973.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BISPO, Carlos A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago- 2006.
- CARDOSO, Jenei Alves. **Motivação dos servidores**: um desafio para o gestor público. Dissertação (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Católica de Brasília. Brasília: UCB, 2012. Disponível em <<http://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/991/2/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Servidores%20-%20Um%20Desafio%20para%20o%20Gestor%20P%C3%ABlico.pdf>>. Acesso em: 27-07-2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FERREIRA, André; FUERTH, Leonardo R.; ESTEVES, Rodrigo Clebicar P. M. **Fatores de motivação no trabalho**: o que pensam os líderes. In: XXX Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnAnpad. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOI, Christiane K.; MARCON, Rosilene; BALSINI, Cristiane Pereira V.; TEIXEIRA, Marcelo C. **Remuneração acionária, sentimento de propriedade e motivação dos empregados**: o caso de uma empresa do setor elétrico. In: XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnAnpad. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.
- GONÇALVES, Luciana Matte. **Motivação**: estudo de caso em uma agência do Banco Alfa. Dissertação (Graduação em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72220/000883155.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25-07-2013.
- HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional** – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAWLER III, Edward E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional** – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **Work Motivation and Satisfaction**: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society*, v. 1 n. 4, July 1990.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

- MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- McCLELLAND, D. C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. *In*: VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NUNES, Glaucio Santoro; VEIGA, Jordana Luiza Barbosa da Costa; BARRETO, Daniela Faria da Costa; VILAS BOAS, Ana Alice. Motivação: o estudo dos fatores que influenciam os indivíduos a optar por ingressar em organizações do setor público, do ramo de energia. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, set-dez/2008. Disponível em <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/viewFile/98/61](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/98/61)>. Acesso em 20-07-2013.
- PÉREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. *Psicol. USP* [online]. 1990, v. 1, n. 2, pp. 127-140. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicosp/v1n2/a04v1n2.pdf>>. Acesso em: 18-07-2013.
- PMI, Project Management Institute. **The Guide to Project Management Body of Knowledge**. PMBOK® Guide, 4. ed. Pennsylvania: PMI, 2008.
- RECKZIEGEL, Adriano. **A opção dos jovens pelo trabalho em bancos públicos federais**: razões e perspectivas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/49673/000837785.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06-07-2013.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
- STABLEIN, Ralph. Dados em estudos organizacionais. *In*: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.
- SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, 2011, v. 13, n. 13, p. 195 – 206. Disponível em <[http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17\\_Roberta\\_e\\_Caroline\\_Prof\\_Ruiz\\_VF.pdf](http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf)>. Acesso em: 13-07-2013.
- TRIBETT, C. W., RUSH, R. J. Theories of motivation: a broader perspective. **Quality Progress**, 17(1): 38-42, 1984.
- ZACCA, Cristiano Nessi. **Motivação no emprego público**: um estudo de caso numa empresa pública do setor bancário. Dissertação (Especialização em Administração Pública Contemporânea) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2011. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70060/000876072.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05-07-2013.

## ANEXO

### MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Você está recebendo um questionário que subsidiará um 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, que tem como tema a motivação no emprego público.

Desde já agradecemos a sua participação.

Qual o seu cargo? \_\_\_\_\_

Qual sua idade?

- menos de 20 anos
- entre 21 e 30 anos
- entre 31 e 40 anos
- entre 41 e 50 anos
- acima de 51 anos

Qual seu estado civil?

- casado
- solteiro
- separado/divorciado
- outros

Qual seu sexo?

- feminino
- masculino

Trabalha a quantos anos na Empresa Pública?

- menos de 01 ano
- entre 01 e 05 anos
- entre 06 e 10 anos
- entre 11 e 20 anos
- mais de 21 anos

Qual sua escolaridade?

- nível médio
- nível superior incompleto
- nível superior completo
- pós-graduado

Para cada pergunta abaixo, faça um círculo no número à direita que melhor combina com a sua opinião sobre a motivação no emprego público. Use a escala acima para orientar a sua resposta.

Pergunta	Escala de concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1) Você considera as condições de infraestrutura adequadas para a execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
2) Você considera o processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo da informação, normas e rotinas) adequado para a execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
3) Você considera a política salarial adequada ao trabalho que executa?	1	2	3	4	5
4) Você considera a política de benefícios adequada?	1	2	3	4	5
5) Você considera o relacionamento com a gerência (diálogo, facilidade de acesso) adequada?	1	2	3	4	5
6) Você considera o plano de cargos adequado para o desenvolvimento da sua carreira?	1	2	3	4	5
7) Você considera a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso na empresa pública?	1	2	3	4	5
8) Você considera bom o relacionamento com os colegas?	1	2	3	4	5
9) Você se considera realizado profissionalmente (auto-realização)?	1	2	3	4	5
10) Você considera seu trabalho desafiador?	1	2	3	4	5
11) Você considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela gerência?	1	2	3	4	5
12) Você considera que a função que exerce é adequada a seu perfil?	1	2	3	4	5
13) Você considera que a empresa disponibiliza oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento profissional?	1	2	3	4	5
14) Você considera o conteúdo do seu trabalho (atividades do dia-a-dia) motivador?	1	2	3	4	5
15) Você considera a sua remuneração melhor do que a oferecida pelo mercado de trabalho?	1	2	3	4	5
16) Você considera a imagem e prestígio da empresa um fator motivador?	1	2	3	4	5

Na sua opinião, em quais aspectos a empresa pública deverá primeiramente investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos funcionários?

---



---



---