

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

Ana Flávia Franco Tinelli

**O QUE MOTIVA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL? UM
OLHAR SOBRE A AGÊNCIA DE CAMBARÁ.**

**Porto Alegre
2007**

Ana Flávia Franco Tinelli

**O QUE MOTIVA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL? UM
OLHAR SOBRE A AGÊNCIA DE CAMBARÁ.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia Lochins Grisci.

**Porto Alegre
2007**

Ana Flávia Franco Tinelli

**O QUE MOTIVA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL? UM
OLHAR SOBRE A AGÊNCIA DE CAMBARÁ.**

Conceito final:
Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador - Prof. Dr. – Instituição

DEDICATÓRIA

Se não existisse para mim, um porto seguro, onde eu pudesse chegar e descansar e me amparar, talvez eu nem estivesse aqui para escrever estas palavras...

Por isso dedico todo o tempo desprendido na execução deste estudo, para o meu marido, meus filhos, este porto seguro que Deus me deu como dádiva.

Foram horas de ausência, de desespero às vezes, mas se fez preciso navegar e assim o fiz, porque sabia que tinha sempre onde ancorar...

Todo esforço é ou será recompensado, ainda que em prol daqueles a quem eu mais amo nesta vida: minha família.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente e sem pestanejar, o primeiro agradecimento vai a Deus, que me permitiu ter saúde, e me deu forças pra seguir adiante...

Nem sempre conseguimos ser generosos com as palavras da mesma forma que conseguiram ser generosos conosco através de atos, por isso vou tentar da melhor forma possível dizer OBRIGADA, àqueles que me incentivaram e me orientaram na construção desse conhecimento.

Agradeço ao Banco do Brasil por proporcionar a nós, funcionários, o acesso a este curso e, de certa forma, nos incentivar a traçar novos objetivos profissionais.

Agradeço ainda a todos que me proporcionaram receptividade e novos conhecimentos, aos meus colegas da agência de Cambará que muito prontamente colaboraram com meu trabalho, respondendo à pesquisa de forma clara e sincera.

E por fim, agradeço a toda turma de Londrina, por compartilhar dúvidas, dificuldades que, ao final, vão sendo sanadas gerando uma inestimável sensação de superação.

Epígrafe

Há um tempo para se admirar o encanto e o poder persuasivo de uma idéia influente, como há um tempo para se temer que ela nos sufoque. O tempo para nos preocupar ocorre quando a idéia se expandiu a tal ponto que nem sequer notamos e tão profundas se tornaram suas raízes que nada mais representa do que o senso comum. Quando as objeções não são mais respondidas, pois nunca mais foram levantadas, perdemos o seu controle: não sabemos como ela nos pegou.

(Kohn, 1993, p.3)

RESUMO

O presente trabalho objetiva identificar como os funcionários da agência do Banco do Brasil de Cambará-PR percebem sua motivação para o trabalho, bem como mapear aspectos motivadores e desmotivadores na agência, além de identificar ações que possam ser implementadas visando melhorias. Para tanto, foi aplicado um questionário, em setembro de 2007. Responderam ao mesmo, quinze pessoas entre funcionários e estagiários da agência, solicitados para colaborarem. Os resultados foram tratados qualitativamente e interpretados à luz das teorias de motivação. Dentre os fatores que mais contribuem para a motivação, destacaram-se a estabilidade e a oportunidade de ascensão profissional, enquanto as pressões exercidas no ambiente de trabalho pelos clientes e as pressões impostas pela Diretoria em busca das metas, se apresentaram como aspectos geradores de desmotivação na agência.

Palavras chave: Motivação – Empresa.

SUMÁRIO

RESUMO	07
SUMÁRIO	08
1 INTRODUÇÃO	09
2 DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	11
2.1 Importância e significado	11
2.2 Características do comportamento motivacional	13
2.3 Motivação: a chave dos resultados	14
2.4 Motivação extrínseca	16
2.5 Motivação intrínseca	16
3 TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO	18
3.1 Teoria humanista	18
3.2 Teoria comportamentalista	19
3.3 Teoria do condicionamento	19
3.4 Teoria psicanalítica	20
4 O CONTEXTO BANCÁRIO E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	23
5 METODOLOGIA	25
5.1 Objeto de estudo	25
5.2 Processo metodológico	27
5.3 Definição de população e da amostra	28
5.4 Elaboração de um instrumento de coleta de dados	28
5.5 Coleta de dados	28
5.6 Tratamento dos dados	29
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	30
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
8 BIBLIOGRAFIA	36
9 ANEXO	38

1. INTRODUÇÃO

Existe uma curiosidade e uma preocupação natural de nossa parte com esse tema, curiosidade esta alimentada pela dúvida de o quanto a motivação é responsável pelo bom desempenho de um funcionário dentro de seu ambiente de trabalho. Fica ainda a dúvida se o fato de ser ou de se estar motivado em algum momento possibilita ou não aos funcionários o desenvolvimento e a realização de suas potencialidades e talentos. A nossa contribuição com esta pesquisa parte do pressuposto de que existe a necessidade de se estar motivado para que se efetue dentro da Agência do Banco do Brasil de Cambará, objeto de nosso estudo um ambiente de trabalho com mais qualidade e bom desempenho profissional por parte dos funcionários. Formula-se diante destas perspectivas de se trabalhar sempre motivados, a seguinte questão: o que motiva os funcionários da agência de Cambará do Banco do Brasil?

Não podemos deixar de lado, a observação de que existe o constrangimento por parte de alguns funcionários, de uma forma geral, quando são colocados sob pressão, tendo que cumprir metas, atender público, ser gentil, competente, e enfim superar os desafios que são inerentes a essa profissão.

Existe um objetivo principal dentro deste estudo que é o de identificar o que os funcionários percebem como aspectos motivadores em seu trabalho. E ainda trabalharemos com objetivos específicos que se discutirão dentro das possibilidades de se identificar os aspectos que os funcionários consideram motivadores na agência de Cambará e quais os aspectos que os funcionários consideram desmotivadores na agência de Cambará e ainda como identificar aspectos que podem ser implementados visando melhorias.

Alguns autores tratam da motivação sob múltiplas abordagens. São teorias que se diversificam entre si, mas que se complementam, jamais se

anulam. E ainda abordaremos dentro deste contexto tão diversificado, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

Bergamini (1997) nos convoca a pensar em como tudo acaba vindo de fatores externos, que temos a tendência de comportar-nos de maneira a responder estímulos vindos do meio ambiente, mesmo que não estejam ali no momento, a nos influenciar, são respostas com base nas informações que ficaram guardadas no subconsciente, mas que algum dia, por fatores externos, foram colocadas lá.

2. DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Importância e significado

O ponto central aqui reside no fato de que, por mais que se tente entender sobre a motivação, mais se consegue perceber que não ter motivação é o que preocupa, pois limita certas capacidades de executar tarefas com prazer e realizá-las somente por obrigação. A motivação favorece uma integração do indivíduo com o ambiente. Entretanto, não existem regras simples para se estimular os caminhos da motivação.

Quando se está falando de motivação, no momento atual, muito daquilo que ainda não chegou a ser comprovado como verdade científica foi, lentamente, sendo considerado ponto pacífico e poucas vezes se tem coragem de colocá-los em dúvida, embora esses conhecimentos tenham sido promulgados apenas pelo senso comum. (BERGAMINI,1997, p.11).

Quando os funcionários chegam à empresa para trabalhar, no objeto de nosso estudo, mais especificamente na agência do Banco do Brasil de Camará, eles vêm a fim de preencher várias necessidades. Essas necessidades são variadas e colocadas na ordem de prioridade inserida em cada um, são diferenças nas necessidades individuais.

Tivemos então a preocupação de tratar sobre motivação pessoal dentro de uma organização. Essas diferenças nas necessidades individuais não devem ser desprezadas, pois a motivação tem seus vários caminhos que se descobrem no reconhecimento pessoal, na oportunidade de auto-realização pessoal e no ambiente de trabalho, na importância do indivíduo no grupo, na possibilidade de trabalhar com pessoas dinâmicas, nas oportunidades de progresso dentro da empresa, no conhecimento dos resultados, na responsabilidade adquirida por méritos, respeito, e muitos outros, cada um deles com sentido próprio que, no conjunto, atende aos motivos que envolvem o ser humano.

Sobre a reestruturação produtiva sente-se a necessidade de que o potencial criativo do trabalhador seja mobilizado para o projeto do capital, pois o trabalho imaterial é afetivo e ligado à linguagem Grisci (2005). A exigência imposta aos trabalhadores é grande. Esta situação, é em parte causada pela tecnologia e, não pressupõe autonomia para que os trabalhadores possam fazer seus próprios caminhos, uma vez que o controle se impõe de maneira dispersa, em todas as atividades, de forma rizomática como ainda continua apresentando Grisci (2005) ao analisar as atuais formas laborais bancárias. O desenvolvimento tecnológico que vem atravessando fronteiras, também vem colocando em pauta novas formas de organizar o tempo e o espaço.

É preciso situar o momento histórico que vivenciamos, estamos num período de mudanças, muitas informações, a mídia tem mostrado diariamente que o mundo está mudando, e isto tem afetado as organizações também. O mundo do trabalho passou por significativas transformações neste século. Bergamini (1997), fala desse momento de transição nas organizações:

No momento, o cenário no qual as organizações desempenham os seus principais papéis praticamente sacode e abala as estratégias administrativas adotadas a partir dos fins do século passado. O mundo em si passou por transformações notáveis. As organizações, conseqüentemente, modificaram de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Por sua vez, essas pessoas também reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas. Não há dúvida de que o tipo de vínculo que elas mantêm com as suas organizações, bem como aquele que essas organizações estabelecem com o mundo de forma mais ampla, esteja sendo delineado de maneira muito diferente do que foi há uma década. Coincidência ou não, parece que o novo século, que praticamente já chegou, pede atitudes inéditas por parte dos administradores (BERGAMINI, 1997, p. 13).

E é nesse cenário, cheio de surpresas pela rapidez em que ocorrem as mudanças, mudanças essas que podem ser também vistas como geradoras de incertezas, ansiedades, que pode ficar em desvantagem a capacidade de se acompanhar física e emocionalmente a transição que está ocorrendo. Passou então a existir uma necessidade de se estudar o comportamento motivacional.

Falar sobre motivação, independentemente de estar ou não relacionada ao ambiente de trabalho, não é tarefa simples. O ponto de origem

é o mesmo, o ser humano. A motivação perceptivelmente ou não, está inserida em várias áreas da vida do ser humano, é como se fosse uma segunda natureza, e essa natureza não conquista facilmente um grau de inteira satisfação. Está sempre em busca de algo mais, pois a ordem natural das coisas é sempre querer mais. Quando vemos uma necessidade satisfeita, logo surge outra, e logo que atendida abre margens pra outra e mais outra e assim por diante. Bergamini (1997) assinala:

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer. [...] Grande parte desses determinantes residem no interior das pessoas, tais como os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como as suas crenças, e assim por diante. Isto torna o estudo da motivação bem mais complexo, ao contrário daquilo que, com freqüência, se conclui, tomando-se por base explicações leigas geralmente adotadas no dia-a-dia da convivência humana (BERGAMINI, 1997, p. 27).

Seguindo a linha de pensamento de Bergamini (1997), pensa-se que as ações que levam as pessoas a agirem, sua motivação pessoal, suas razões não estão escritas em regras gerais para todas as situações.

Pensando então que motivação se relaciona de um modo geral com um esforço para se chegar a um objetivo, seja ele qual for, vamos reduzir nosso foco nos objetivos organizacionais. Partindo então deste conceito de motivação, pretende-se então refletir especificamente no comportamento relacionado com o trabalho.

2.2 Características do comportamento motivacional

Sempre que lemos alguma coisa, que assistimos algo, que ouvimos dos outros suas considerações, suas idéias, acabamos influenciados em nossas atitudes.

E o ambiente de trabalho, também não se caracteriza de forma diferente, pois lá se encontra o ser humano, só que longe de seu convívio cultural, para um convívio de socialização cultural, que transmitirá a ele lições práticas de um cotidiano empresarial, mas sem deixar de transmitir fortes lições afetivas. Se esse funcionário se desenvolver no seu ambiente de trabalho satisfatoriamente, se se deparar com um ambiente encorajador, necessidades e perspectivas tendem a ser supridas. Bergamini (1997), enfatiza:

Em primeiro lugar, as necessidades que são os motivos pelos quais cada um se põe em movimento para certos fins não podem ser observados de maneira direta. As razões que justificam um comportamento motivacional só podem ser inferidas a partir de comportamentos individuais evidentes, devendo ser correlacionadas por uma ligação de causa/efeito. Mesmo assim, uma única ação pode estar expressando numerosos motivos potenciais, isto é, motivos diferentes podem ser expressos por meio de atos semelhantes, ou muito parecidos. Por outro lado, motivos semelhantes podem ser expressos mediante comportamentos diferentes. Portanto, a simples observação do comportamento não garante, com absoluta precisão, que se esteja conhecendo exatamente o tipo de carência a que corresponde (BERGAMINI, 1997, p.32).

Diferenças existem, sejam elas culturais, de crenças, e também na área da motivação pessoal. Bergamini (1997), traz um entendimento de que a motivação é algo inerente, que pode ser direcionada desde que se leve em conta os objetivos pessoais de cada um e o seu entendimento sobre suas próprias expectativas sem parecer que se está coagindo. Bergamini (1997) esclarece:

Outro aspecto que deve ser levado em conta quando se busca a compreensão mais clara do comportamento motivacional é o fato de que ele seja extremamente variado mesmo quando se trata de uma única pessoa. À medida que um tipo de necessidade é suprida, a atenção do indivíduo volta-se para outros objetivos ou finalidades. Pelo simples fato de ser aplacada determinada necessidade, outra já pode estar sendo gerada como decorrência do surgimento de novo estado de desequilíbrio interno (BERGAMINI, 1997, p. 33).

2.3 Motivação: a chave dos resultados

Estar ou não motivado teria uma influência direta no sucesso ou fracasso diante das situações a enfrentar? Moraes (2004) assinala:

Quantas vezes a gente se pergunta por que algumas pessoas vão mais longe, avançam mais rápido e conseguem melhores resultados do que outras? Diferentes pessoas, vivendo sob as mesmas condições, têm resultados tão variáveis quanto suas digitais. Isso é no mínimo, muito intrigante, principalmente porque todos desejamos ser as pessoas que dão certo. Há, sem dúvida, algum tipo de habilidade especial, talento, para a atividade que se propõe mas só isso não se explica. (MORAES, 2004, p.9).

Engajando na linha de raciocínio acima, pensamos em cada ser humano como parte de um todo organizado para subsistir. O indivíduo tanto na ação física como intelectual. Uns progredem exercitando novas aquisições de conhecimento. Outros se bastam em possuir inteligência e não se habilitam em encontrar métodos de produzir mais e melhor.

Sempre é possível se deparar com pessoas de talentos extraordinários, mas que não encontram um caminho, nos fazendo pensar então que nem sempre a persistência, mesmo sendo um referencial importante, determina a vitória.

Assim entendemos como aprendizes diários que somos, que precisamos também saber como fazer uso das faculdades intelectuais e como impor um constante cultivo e a formação do hábito motivacional. E Moraes (2004) reforça o nosso pensamento:

Motivação é a diferença que faz a diferença. É a diferença entre os que dão certo. É a chave que abre a porta e reúne na mesma pessoa o talento, a persistência, a educação, a inteligência e o incentivo. E essa "equipe" acaba por dar consistência à construção dos nossos propósitos individuais, transformando nossos sonhos em realidade. Não existe nenhum truque para vencer. Mais do que qualquer coisa, o que existe é uma atitude cotidiana (MORAES, 2004, p.9).

Bergamini (1997), em sua linha de pensamento, nos abre possibilidades de novas reflexões sobre motivação:

A maior parte dos estudos divulgados sobre motivação humana teve-se especialmente à pesquisa dos fins ou objetivos motivacionais perseguidos pela grande maioria das pessoas. Embora se tenham mostrado, de alguma forma, úteis esses estudos parecem ter-se orientado para a investigação de aspectos mais superficiais,

isto é, apenas aparentes da psicodinâmica motivacional (BERGAMINI, 1997, p. 81).

Seguimos então para aspectos mais profundos da motivação, como a motivação extrínseca, a motivação intrínseca e as teorias que envolvem a motivação:

2.4 Motivação extrínseca

A motivação extrínseca tem muito a ver com o fato de se executar algo em função da obtenção de recompensas materiais ou sociais, ou para demonstrar habilidade ou competência na execução de uma tarefa.

Bergamini (1997) nos esclarece que:

Em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório. (BERGAMINI, 1997, p. 39).

Alguns teóricos se aprofundaram no estudo da motivação extrínseca, mas os que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema foram os comportamentalistas, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento (Bergamini, 1997).

2.5 Motivação intrínseca

Motivação intrínseca é caracterizada como uma força que vem dentro e que pode estar ligada a um querer. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram buscar aquilo que seja capaz de saciar as carências naquele dado momento. Quanto maior for o estado de carência, maior será a

motivação, fazendo assim com que aquilo que precisa, sua necessidade seja sinônimo de motivação. Bergamini (1997) cita:

Considerando que todas as pessoas possuem, ao mesmo tempo, as quatro orientações de Comportamento Motivacional (participação, ação, manutenção e conciliação), aquilo que vai diferenciar uma da outra é a ênfase que cada uma mostra em termos dessas diferentes preferências (BERGAMINI, 1997, p.187).

Podemos compreender aqui, nesta citação, que motivação só é conseguida à medida que sejam levadas em conta as necessidades que estão intrinsecamente inerentes no ser humano.

(Lévy-Leboyer, 1994, apud BERGAMINI, 1997) acrescenta:

Nosso propósito aqui não é o de analisar os determinantes do desempenho, mas somente situar e definir concretamente a motivação. Tenhamos em mente, então, que essencialmente se trate de um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia. Em outros termos, por motivação entende-se, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude das condutas, que comportamentos são escolhidos, com que vigor e intensidade (Lévy-Leboyer, 1994, apud BERGAMINI, 1997, p.83).

A motivação intrínseca fica então entendida como uma tendência natural de querer atender o interesse individual, buscando alcançar novos desafios. É interessante também perceber que fica subentendida a idéia de que fica difícil conseguir a motivação de uma pessoa, se ela não estiver predisposta para isso e não for influenciável por forças externas como prêmios ou punições.

3. TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO

3.1 Teoria humanista – da hierarquia das necessidades

É importante citar esta teoria de Abraham Maslow, pois ela é provavelmente uma das mais conhecidas dentro das teorias da motivação. Esta teoria aborda que o comportamento humano é motivado pela busca das necessidades lógicas, ou seja, os seres humanos buscam realizar suas necessidades numa cadeia de prioridades, como as necessidades fisiológicas em primeiro lugar. Logo após estas necessidades, cuja satisfação provoca o aparecimento de outras e, assim sucessivamente.

Robbins (2002), nos ajuda a esclarecer essa teoria que vem a ser a hierarquia das cinco necessidades existentes no ser humano, são elas:

1. *Fisiológicas*: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. *Segurança*: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. *Sociais*: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. *Estima*: inclui fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. **Auto-realização**: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

(ROBBINS, 2002, p. 152)

Como podemos observar, segundo esta teoria é que as necessidades existem e precisam ser atendidas. Mas segundo esta teoria Robbins (2002), sob o ponto de vista da motivação, é preciso saber em que ponto da hierarquia a pessoa se encontra no momento para poder atendê-la nesse nível, focando sua satisfação ali ou no nível superior imediato. E quando uma necessidade é satisfeita a outra a seguir se torna dominante.

3.2 Teoria comportamentalista

Deci (1996) para a teoria comportamentalista:

Deixa claro que para o enfoque comportamentalista as pessoas são consideradas como fundamentalmente passivas e estarão dispostas a responder ao meio ambiente somente enquanto ele se propõe como a oportunidade de conseguir recompensas ou evitar punições. Por conseguinte, dentro do conceito motivacional proposto por ele, a falta de motivação poderia ser atribuída às contingências inadequadas no oferecimento de recompensas. Para Deci, portanto, a recompensa é inerente à própria atividade, o que dá à pessoa que a experimenta um sentido de autonomia, encorajando a responsabilidade sem comprometer sua autenticidade (DECI, 1996, p.20 apud BERGAMINI, 1997, p.56)

Entende-se a partir das considerações da citação acima, que através de um estímulo externo, feito de uma forma positiva, buscando uma resposta equivalente, o comportamento humano pode ser modificado, modelado.

3.3 Teoria do condicionamento

Dentro da teoria do condicionamento, entende-se por ocorrer um comportamento que seja reforçado até que passe a existir nesse sujeito um condicionamento e então este sujeito passe a associar determinada resposta a um esforço.

Um dos principais representantes desta teoria, (SKINNER, 1985 apud BERGAMINI, 1997, p. 51) coloca que as pessoas aprendem de acordo com as conseqüências de suas ações e que tendem a repetir um comportamento positivo e evitar aqueles que não trazem satisfação.

(SKINNER,1971 apud BERGAMINI, 1997, p. 51) assinala:

A liberdade é um problema suscitado pelas conseqüências adversas do comportamento, mas a dignidade diz respeito ao reforço positivo. Quando alguém age de determinado modo, que consideramos reforçador, aumentamos as probabilidades de que venha a agir novamente assim, por meio de louvores ou de aprovação." Portanto, a dignidade parece simplesmente ligada aos reforçadores positivos, isto é, o autoconceito depende em muito das conseqüências

favoráveis de uma ação: quanto mais freqüente elas forem, mais elevado será o sentimento de dignidade pessoal (SKINNER,1971, p. 39 apud BERGAMINI, 1997, p.51).

Entende-se aqui que caso modificações ocorram no meio ambiente, a resposta é entendida e gera reação comportamental em resposta aos estímulos.

3.4 Teoria Psicanalítica

Esta teoria afirma que o comportamento do indivíduo é manifestado através de seus instintos. Fundada por Freud, esta teoria fala de impulsos básicos que o indivíduo tem desde o nascimento. (FREUD, 1997 apud BERGAMINI,1997, p.98):

Freud deixa subjacente a idéia de que nem o próprio indivíduo consegue interferir no desencadeamento do seu processo motivacional. Ele propõe que há fatos ou conteúdos psíquicos que escapam ao conhecimento de uma pessoa, e em grande número de ocasiões ela não conhece a origem das pulsões que a conduzem rumo a determinado objetivo. Para Freud, as pessoas certamente ignoram a maior parte das suas razões (FREUD, 1997 apud BERGAMINI,1997, p.98):

Freud se deixa entender, quando fala de impulsos, que esses impulsos são atos que no indivíduo podem ou não serem praticados em busca da satisfação. Caso estes impulsos não forem satisfeitos eles serão reprimidos para o inconsciente e lá se reorganizarão a fim de se manifestarem de outra forma.

Bergamini (1997), afirma:

A descoberta do mundo inconsciente coloca Freud numa posição ineditamente privilegiada entre os teóricos que buscaram entender o psiquismo humano. Especialmente após a morte de Freud é que se atribuiu ao seu trabalho o valor que ele merece. Inúmeros autores passaram a escrever sobre a sua obra, dando início assim a uma volumosíssima quantidade de estudos que analisavam cada um dos diferentes aspectos que constituem a obra do pai da Psicanálise. Surgiu, então, uma grande quantidade de interpretações e entendimentos diferentes sobre as novas explicações a respeito do

comportamento do ser humano, especialmente no tocante às suas condutas instintivas e emocionais. (BERGAMINI, 1997, p. 101).

Bergamini (1997) discorre a respeito da teoria dos instintos, como não muito aceita pelas organizações.

[...] Tal impopularidade se deve ao fato de que, ao aceitá-la, as orientações administrativas que pretendem colocar em prática medidas que motivem as pessoas se tornam inoperantes enquanto tal. Este enfoque torna forçoso aceitar que não se consegue motivar as pessoas em situação de trabalho. Consegue-se, isto sim, condicioná-las através da manipulação das variáveis ambientais. (BERGAMINI, 1997, p. 94).

Embora todas as teorias tenham suas aceitações em algum momento, todas apresentam características positivas e negativas dependendo de seu emprego, podendo ou não ter aceitável desempenho. Fica margens para futuras investigações.

Segundo o artigo escrito por Bergamini (2002-2003), pensa-se que o ser humano se encontra num turbilhão de conflitos com o próprio eu, tendo que saber administrar o interior em consonância com o exterior e isso muitas vezes gera emoções que trazem desconforto para lidar com situações cotidianas, ou situações assumidas fora da rotina diária. Bergamini (2002-2003) declara que *“Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo”*. Dentro da linha de pensamento de Bergamini (2002-2003), vemos sutilmente descartada a possibilidade de os gerentes serem responsáveis pela motivação de seu pessoal. Ela suscita o fato de que apesar de não encontrarem um ponto definido de satisfação, multiplicam-se conselhos oferecidos e que são considerados pela Psicologia como milagres. Segundo Bergamini (2002-2003):

Um primeiro ponto a considerar é se todos aqueles que descrevem a atividade gerencial como geradora de motivação estão realmente falando do mesmo assunto. De fato, custa acreditar que, apesar de muito utilizada e discutida nas organizações, a motivação seja objeto de considerações tão diferentes entre si. Essa discrepância indica que há, pelo menos, um interesse considerável pelo assunto. Trata-se de um tema que há mais de uma década está em grande evidência. No entanto, há um ponto em comum entre muitas das interpretações que as pessoas, no geral, oferecem quando falam do assunto: raramente as opiniões, crenças e mitos baseiam-se em

informações oferecidas por pesquisas científicas. A dificuldade básica deve-se a um fato simples: nem sempre dois indivíduos que agem da mesma maneira o fazem pelas mesmas razões (BERGAMINI, 2002-2003, vol.1, Nº2 <http://www.rae.com.br/artigos/1716.pdf>):

Diante das considerações até o momento, entende-se à luz das pesquisas realizadas que o ser humano tem inclinações e as cultiva quando em benefício de sua própria existência. Que o ambiente externo propõe alterações nessas inclinações se este sentir que lhe é conveniente. Bergamini (2002 ou 2003) nos leva a considerar que tudo se realiza em prol de um objetivo, “*em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um*”.

Ainda dentro do contexto do Artigo escrito por Bergamini (2002 ou 2003), é destacado o fator mudanças na área empresarial, mudanças essas, que comportam grandes desafios que favorecem a insegurança do setor e das pessoas pelos impactos causados pela nova realidade tecnológica de onde surgem indagações a respeito de como conseguir motivação necessária para a realização do trabalho em condições desmotivantes.

Parte da resposta a esse tipo de indagação está ligada à psicodinâmica do comportamento motivacional, que representa a fonte de energia instalada dentro de cada um, praticamente em estado de ebulição. Quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos – um tipo de ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundos do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior (BERGAMINI, 2002-2003, vol.1, Nº2 <http://www.rae.com.br/artigos/1716.pdf>):

Discorreremos então, dentro das considerações acima, que as motivações humanas impelem os seres humanos às mais diversas atitudes. E que tudo que se encontra pela frente impõe-se para exercer influências dando formas à essas atitudes.

4 O CONTEXTO BANCÁRIO E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.

Falar sobre o contexto bancário e a reestruturação produtiva, nos pede esclarecimentos sobre os modos de produzir e reproduzir. Como nos apresenta Grisci (2005), que estes modos de produção e reprodução, se sustentam em três ciclos na história do capitalismo, começando pelo de produção nos moldes nacionais, atingindo com sua revolução as formas de vida e trabalho locais, depois regionais, depois feudais. Vem se caracterizando no primeiro ciclo pela instituição da produção de mercadorias, depois de valores de troca, fornecendo a compreensão da dissociação entre trabalhador e os meios de produção. Já no segundo ciclo, já embasado nacionalmente, começa atravessar fronteiras e expandir mercados, cuja matéria-prima é um alvo de busca e perspectiva de outras fontes de lucro, institui o colonialismo e imperialismo. Tendo finalmente então chegado ao terceiro ciclo, vislumbra-se uma escala global atingida pelo capitalismo, que denotam concentração e centralização do capital, invadindo cidades, nações e continentes, e devido essa força, influenciam nas formas de trabalho e de vida, e nos modos de ser e de pensar.

Como refere Ianni (1997):

"As sociedades contemporâneas, a despeito das suas diversidades e tensões internas e externas, estão articuladas numa sociedade global. Uma sociedade global no sentido de que compreende relações, processos e estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais, ainda que operando de modo desigual e contraditório" (IANNI, 1997, p. 39).

É o autor destacando que o mundo que nasceu junto com o capitalismo do século XX, tem revelado uma expansão e uma transformação internacionalmente moldadas.

Não podemos deixar de perceber ainda na contribuição de Thompson (1996) que:

"as transformações que estão ocorrendo no mundo hoje, não assinalam um novo e radical ponto de partida da História humana, mas sim uma espécie de aprofundamento e uma intensificação de certos processos que foram iniciados há algum tempo atrás. E podemos perceber que alguns dos fenômenos com os quais se ocupam os teóricos pós-modernos, tais como a proliferação de imagens através da mídia e o colapso da noção de tempo e espaço,

são o resultado de processos que vem já dando forma ao mundo moderno há algum tempo, e que continuarão, sem dúvida, a fazê-lo no futuro que nos espera" (THOMPSON,1996, p.7).

Percebe-se então que se falar em ciclos, nada mais é que se instrumentalizar de metáforas, sendo estas relativas ao tempo e remetidas a sociedades em que ritmos de acontecimentos se caracterizavam imutáveis na vida do homem, o que hoje por sua vez passa a representar o tempo no pensamento moderno, em que o conceito de irreversibilidade substitui o de eterno retorno.

Dentro do contexto bancário, o trabalho em relação à reestruturação produtiva vivenciou mudanças intensas, significativas. Isto tem gerado mudanças que afetaram trabalhadores tanto em seu modo de trabalhar como em seu modo de ser (Grisci, 2002). O mercado bancário necessita hoje de profissionais com características pessoais diferenciadas, quais sejam: comunicatividade, tomada de decisão, iniciativa, capacitação profissional, capacidade de relacionamento, reforçando a valorização do trabalho imaterial.

Temos que considerar dentro deste contexto, que existe a tecnologia interferindo nas inúmeras formas de executar o trabalho. A automatização está inerente principalmente no trabalho bancário atual. Existe o fato de que quanto mais intelectualizado o trabalho, mais a procura de um trabalhador qualificado e capacitado o que pode gerar margem para do desemprego.

5. METODOLOGIA

Para se efetivar a proposta deste estudo, foi utilizada uma metodologia de trabalho. Passaremos então neste capítulo, apresentar o método de trabalho, assim como suas variantes positivas e negativas.

5.1 Objeto de estudo

A metodologia de trabalho contempla o objeto de estudo com algumas considerações a respeito do que vem a ser a motivação pessoal e suas características e como ela se comporta dentro do ambiente de trabalho na Agência do Banco do Brasil de Cambará (PR).

A história do Banco do Brasil se confunde com a própria história do Brasil. Fundado em 12 de outubro de 1808 por D. João VI, tinha como principais funções a emissão do papel-moeda, o fomento à agricultura e ao desenvolvimento do país. Desde a sua fundação, atua como um dos principais agentes do Governo Federal. À partir de decreto nº 1455, de 30 de dezembro de 1905, tornou-se entidade de economia mista, personalidade jurídica até hoje conservada.

O Banco do Brasil S/A é uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União (governo federal brasileiro) com 70% das ações. Sua missão, segundo sua filosofia corporativa, é *"ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país"*. (bb.com.br)

Segundo dados do Banco, a empresa possui 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos, sendo que 95% de

suas agências possuem salas de auto-atendimento (são mais de 40 mil terminais), que funcionam além do expediente bancário. Possui ainda opções de acesso via internet, telefone, e telefone celular. Está presente em mais 21 países além do Brasil. Possui aproximadamente oitenta e quatro mil funcionários, além de dez mil estagiários, cinco mil contratados temporários, e 4,8 mil adolescentes trabalhadores.

A Agência objeto deste estudo é a de Cambará-Pr, localizada na região norte do Estado do Paraná, divisa com Estado de São Paulo. A economia do município está alicerçada basicamente na agricultura e na indústria.

Neste cenário, a agência do Banco do Brasil de Cambará atua como principal agente financeiro e o seu resultado depende diretamente do retorno do capital investido nestes setores.

O Banco do Brasil passou por diversas reestruturações ao longo de sua existência. Até meados de 1980, era considerado o Banco dos Bancos. A partir daí, iniciou-se um processo de reordenamento financeiro governamental que se estendeu até 1988, quando as funções de autoridade monetária foram transferidas progressivamente do Banco do Brasil para o Banco Central.

À partir deste marco, o Banco do Brasil começou a mudar seu direcionamento. Até então, sua única preocupação era desempenhar a função de intermediação financeira do governo, sem a obrigatoriedade de apresentar resultados e sem se preocupar com a concorrência.

O peso destas mudanças atingiu igualmente a agência do Banco do Brasil de Cambará. Em meados da década de 80, a agência de Cambará chegou a contar com mais de 80 funcionários, sendo mais de 30 somente na carteira agrícola e mais de 20 guichês de caixa. Tendo que entrar no mercado como banco comercial a fim de buscar lucro, o BB teve de enxugar seu quadro para se readaptar à nova realidade. Foi uma época muito traumática para os funcionários, com demissões em massa.

Atualmente, a agência conta com 12 funcionários efetivos, 02 estagiários (estágio de 02 anos), 02 pessoas com contrato temporário de 02 meses, 01 telefonista e 01 menor, que pertence ao programa do governo federal “Adolescente Trabalhador”.

Outro fator que contribuiu com as reestruturações foi a informatização do sistema financeiro e das agências bancárias, provocando novos cortes de pessoal e de cargos. Com esta redução de pessoal paralela ao aumento da demanda de clientes, as agências hoje estão abarrotadas de serviço. Observa-se muito trabalho a se fazer e pouco pessoal a executá-los. Como conseqüência temos enormes filas nos saguões das agências, muita reclamação por parte dos clientes e usuários e, por parte dos funcionários, muita insatisfação, desmotivação e desvalorização da auto-estima, os quais se vêem de mãos atadas diante das atuais circunstâncias.

Em contra-senso a tudo isto, vemos o Banco do Brasil como uma empresa realmente responsável, promovendo o bem estar do seu público interno e externo e com a constante busca da satisfação de seus clientes.

5.2 Processo metodológico

Segundo a proposta de Vergara (1998), o trabalho desenvolvido tem as características de um Estudo de Caso, ao investigar um fenômeno psicológico dentro de um contexto da realidade, utilizando várias fontes de evidência e quanto aos seus fins e meios utilizados na pesquisa, foi assim classificado.

Dessa forma, podemos classificar a pesquisa como descritiva considerando que “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (Vergara,1998).

Quanto aos meios utilizados, a pesquisa desenvolvida foi qualitativa, consulta realizada de forma padronizada, conforme conceituam Lakatos e

Marconi (1991), com o propósito de permitir ao questionador ter a liberdade de condução na direção considerada adequada, possibilitando explorar amplamente o assunto. Assim, conforme recomenda Roesch (1996), desenvolveu-se de forma direcionada, seguindo um roteiro de perguntas a fim de compreender as relações entre as avaliações dos colaboradores e as características motivacionais de cada um dentro da agência do Banco do Brasil de Cambará.

5.3 Definição da população e da amostra

A Metodologia contempla ainda a definição da População e da Amostra, com a caracterização dos sujeitos da amostra: 15 no total, entre funcionários e estagiários do Banco do Brasil, Agência de Cambará como público-alvo. Conteúdo da questionário: faixa etária, escolaridade, tempo de serviço e questões pessoais a respeito da motivação de cada um dentro da Agência.

5.4 Elaboração de um Instrumento de Coleta de dados

O instrumento utilizado (Anexo 1) para o levantamento de dados da pesquisa foi um questionário contendo questões objetivas e dissertativas. Esse instrumento compõe-se de perguntas que visaram conhecer o perfil do colaborador entrevistado bem como a sua opinião sobre sua própria motivação pessoal.

5.5 Coleta de Dados

Utilizando-se do instrumento de levantamento de dados passou-se à fase da coleta junto aos colaboradores.

Os questionários foram realizados no período de 25/07 a 31/08. Foi entregue a folha contendo o questionário para cada participante da pesquisa, o qual livremente respondeu às mesmas.

Efetivada a coleta de dados, os questionários foram analisados a fim de se realizar a análise interpretativa.

5.6 Tratamento dos dados

Com base nas referências bibliográficas pesquisadas, e nas informações obtidas em outras fontes similares, tentou-se através dos dados obtidos com o questionário o proposto no estudo. Gil (1999) identifica a existência de do método específico para tratamento dos dados levantados em pesquisa. Segundo ele, a utilização do método específico fornece os meios técnicos para o processamento e a confirmação de dados relativos ao problema.

Efetivada a coleta de dados, os questionários foram analisados, a fim de se realizar a análise interpretativa e qualitativa dos dados.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A finalidade aqui é apresentar uma análise e interpretação dos dados coletados que mais se sobressaíram. Muitas vezes o funcionário precisa ser criativo e dinâmico e ir em busca de novos conhecimentos, ler e estudar para poder saber como lidar com determinadas situações no ambiente de trabalho, pois só criticar que a realidade no ambiente de trabalho não contribui, é uma discussão que há muito tempo se houve.

Quanto à faixa etária do colaborador entrevistado, constatamos que 50% estão na faixa etária entre 18 e 25 anos, 25% estão na faixa etária entre 26 e 35 anos, 25% entre 36 e 45 anos. Quanto ao nível de escolaridade: 80% são graduados, 20% com 3º grau incompleto e 20% com pós graduação. Quanto ao tempo de serviço: 70% estão na empresa há menos de 5 anos, 20% entre 5 e 10 anos e 10 % com mais de 15 anos na empresa. Por estes dados, observa-se que o quadro funcional do Banco do Brasil da agência de Cambará em sua maioria é bastante jovem e com pouco tempo de casa, o que se torna um diferencial quando se trata de visão de futuro e expectativas na carreira, sob o aspecto motivacional.

Quando foi perguntado sobre o que os motiva a vir trabalhar todos os dias e quais os aspectos que consideram motivadores na agência do Banco do Brasil, percebe-se que os funcionários colocaram situações importantes como: “perspectiva na carreira, estabilidade, o comportamento organizacional, perspectiva de estar sempre vencendo, desafios de aprender diariamente, oportunidades de ascensão profissional, companheirismo”.

Robbins (2002), fala por exemplo que um desenvolvimento das habilidades no relacionamento interpessoal motiva as pessoas a se comprometerem com suas tarefas e realizá-las dentro dos prazos previstos, o que tem mais a ver com comunicação do que com conhecimentos puramente técnicos.

Na questão sobre aspectos desmotivadores, o que chamou a atenção foi o fato de considerarem a pressão exercida no ambiente de trabalho pelos clientes em favor dos seus interesses em proporção semelhante à pressão interna da diretoria da empresa na busca do atingimento das metas impostas. Foi também colocado a que falta de funcionários treinados adequadamente ocasiona acúmulo de trabalho para os mais experientes. Mencionou-se ainda a falta de reconhecimento profissional.

“Destaco que a falta de funcionários treinados acumula serviços para os mais experientes” (homem, 36 a 45 anos, tempo de banco: mais de 15 anos, gerência média)

“Além da pressão interna da diretoria da empresa no interesse do atingimento das metas pela agência, existe uma enorme pressão por parte dos clientes em favor dos seus interesses”. (homem, 26 a 35 anos, tempo de banco: 05 a 10 anos, gerência média)

“Um dos fatores que me desmotiva é a falta de reconhecimento profissional” (homem, 18 a 25 anos, tempo de banco: menos de 5 anos, escriturário)

Quanto ao indicar aspectos que poderiam ser implementados visando melhorias, houve quase uma unanimidade a respeito de se implantar um programa de qualidade de vida no trabalho bem estruturado que auxiliasse os funcionários nos seus anseios e pudesse planejar um ritmo adequado da rotina de trabalho com a conciliação da vida pessoal. Também foi acrescido o fato de treinar os novos funcionários, melhor distribuição de tarefas, melhores condições de trabalho.

“Um programa de qualidade de vida no trabalho bem estruturado e implementado que auxiliasse os funcionários nos seus anseios e pudesse a longo prazo planejar um ritmo adequado da rotina de trabalho com a

conciliação da vida pessoal”. (homem, 26 a 35 anos, tempo de banco: 05 a 10 anos, gerência média)

“Reconhecimento pelo trabalho realizado”. (homem, 18 a 25 anos, tempo de banco: menos de 5 anos, escriturário)

“Deveria haver uma melhor distribuição de tarefas, pois percebe-se que alguns funcionários são muito sobrecarregados” (homem, 18 a 25 anos, tempo de banco: menos de 5 anos, estagiário)

Percebe-se que a questão é que a motivação passa por momentos de muitos questionamentos e teorias bonitas, porém a prática e o fazer ainda estão distantes das necessidades, pois entende-se que não é tarefa fácil sentir-se motivado num ambiente de trabalho sem uma infra-estrutura adequada, porém o querer fazer e a criatividade do funcionário são pontos fundamentais para despertar a motivação e o interesse pelo trabalho.

Durante a leitura do questionário realizados com os funcionários, os conteúdos desses instrumentos comprovaram o que já vínhamos delineando durante a exposição do referencial teórico, ou seja, a empresa precisa avançar no sentido de colaborar com a motivação do funcionário.

Ainda com referência ao artigo de Bergamini (2002 ou 2003), observou-se que ocorre na agência do Banco do Brasil de Cambará os chamados “fatores de higiene” os quais incluem-se “amizade com os pares e os superiores e segurança em não perder o emprego” como pontos fortes observados na pesquisa em detrimento da própria motivação pessoal.

A questão da motivação apresenta sintomas de ainda ser muito discutida e questionada pelas empresas que desejam se tornar mais interessantes, pois ao observarmos as respostas dos funcionários no questionário e nas entrevistas, é evidente a necessidade de terem atividades mais dinâmicas, que possam envolvê-los e despertar toda a energia que eles têm.

Então pode-se acrescentar, até com certa propriedade, Robbins (2004), que a motivação tende a ser um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços para se alcançar uma determinada meta. E que os funcionários dentro de um ambiente de trabalho, precisam de interação com as situações que o envolvem e querem ser ouvidos como parte integrante do processo de crescimento da própria empresa.

Tendo em vista que o estudo abrangeu apenas a Agência de Cambará, essa proposta de pesquisa possui em seu conteúdo limitações sobre o assunto pesquisado.

Sendo assim, a metodologia proposta para a consecução da pesquisa foi apresentada de forma breve e o Objeto do Estudo, no caso, a agência do Banco do Brasil de Cambará, foi descrito de forma sucinta e resumida, sucedendo-se da mesma forma, com o tratamento realizado com os dados e as limitações ocasionadas pelo método adotado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“O que motiva os funcionários do Banco do Brasil? um olhar sobre a agência de Cambará” foi a temática colocada neste estudo, com a finalidade de refletirmos o que está acontecendo nos dias de hoje sobre se estar ou não motivado no ambiente de trabalho e as conseqüências que podem ter os diversos tipos de comportamento motivacional.

Quanto aos objetivos propostos neste estudo, o principal era o de identificar o que os funcionários percebem como aspectos motivadores em seu trabalho. Houve então a aplicação de um questionário, onde pudemos identificar esses aspectos de forma satisfatória, cuja contribuição dos colaboradores nos deu respaldo para algumas considerações a respeito do que eles precisam para sentirem-se motivados dentro da agência do Banco do Brasil de Cambará.

Quanto aos objetivos gerais, também tiveram significativa parcela de contribuição, pois se tratou de aspectos desmotivadores e de sugestões para a reversão desse quadro desmotivador.

Os questionamentos sobre a motivação dos funcionários além de serem discutidos, precisam ser trabalhados e fazerem parte do cotidiano das empresas, para que no ambiente de trabalho possam existir momentos de alegria e prazer, pois tanto o referencial teórico quanto a pesquisa feita com os funcionários através de questionários demonstraram que as empresas precisam mudar, adequar-se aos avanços que ocorrem fora dos portões da empresa, e ainda mais trazer para a empresa a linguagem da vida real e os problemas que os funcionários enfrentam no seu cotidiano.

Este estudo além de aprofundamento teórico nos levou a perceber que nós temos uma responsabilidade muito maior do que simplesmente ir trabalhar, mas sim nos auto ajudar na própria formação motivacional.

Nesse sentido, este estudo tem a pretensão de contribuir para que os funcionários da empresa pesquisada possam estabelecer uma relação maior entre teoria e prática, colaborando para que nesta empresa se possa ter um ambiente de trabalho com motivada qualidade, superando os obstáculos do dia-a-dia com a união e o espírito de equipe presentes nesta agência.

8. BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. – 4. Ed. – São Paulo : Atlas 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Fator Humano: Motivação: Uma viagem ao centro do conceito. Vol. 1• nº2. Nov 2002 a Jan 2003. <http://www.rae.com.br/artigos/1716.pdf>

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

GRISCI, Carmem L.I. *Trabalho, gestão e subjetividade em tempos de reestruturação do trabalho bancário*. Porto Alegre: FAPERGS, 2002.

GRISCI, Carmem L.I. *Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no Novo Paradigma Tecnológico*. In: XXIX Encontro da ANPAD – ENANPAD, 2005. Brasília.

IANNI, Octavio. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MORAES, Alano. <http://www.urcamp.tche.br/redepp/monografias/Motiva>.

ROBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. Trad. Reynaldo Marcondes. – 9. ed. – São Paulo : Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. Pesquisa em projetos e relatórios de administração. São Paulo: Atlas, 1998.

8. ANEXO

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul**

**Pesquisa dirigida aos funcionários da agência do Banco do Brasil de
Cambará-Pr, no dia / / .**

1- Faixa etária

- a) () menor de 18 anos
- b) () 18 a 25 anos
- c) () 26 a 35 anos
- d) () 36 a 45 anos
- e) () 46 anos acima

2- Escolaridade

- a) () 1º grau
- b) () 2º grau
- c) () Graduado
- d) () Pós graduado completo
- e) () Pós graduado em andamento

f) Tempo de serviço

- a) () menos de 5 anos
- b) () de 5 a 10 anos
- c) () de 10 a 15 anos
- d) () mais de 15 anos

4- O que o motiva a vir trabalhar todos os dias na agência do Banco do Brasil?

5- Quais os aspectos que você considera motivadores na agência do Banco do Brasil de Cambará?

6- Quais os aspectos que você considera desmotivadores na agência do Banco do Brasil de Cambará?

7- Qual ou quais dos aspectos abaixo o faria sentir-se motivado?
