

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

Luana Mestieri Cunha Cortez

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE
CADASTRO PESSOA JURÍDICA DO BANCO LION**

Porto Alegre

2011

Luana Mestieri Cunha Cortez

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE
CADASTRO PESSOA JURÍDICA DO BANCO LION**

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

Orientadora: Rosinha da Silva Machado Carrion

Porto Alegre

2011

Luana Mestieri Cunha Cortez

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE
CADASTRO PESSOA JURIDICA DO BANCO LION**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão de Negócios
Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul como requisito para a obtenção do título de
especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado emde novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (-----)

Prof (-----)

DEDICATÓRIA

A minha querida e amada sogra Alice, sem a senhora este trabalho teria sido muito mais difícil. Obrigada pelo amor, pelo apoio pelas sábias palavras e pelo carinho de todos os momentos.
Dedico-lhe esta conquista como gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, pela força e pela inspiração que Ele me dá a cada dia.

Ao meu marido Eduardo pelo amor e pelo apoio em todos os momentos, obrigada meu chero por estar do meu lado.

Aos meus lindos e amados filhos Valentina e Romeo que enchem minha vida do mais puro e lindo amor, obrigada meus queridos por permitirem que eu descubra o mundo por seus olhos, vocês me fazem sentir especial e abençoada todos os dias!

Aos meus pais por me motivarem e incentivarem a concluir mais esta etapa.

A minha querida sogra Alice, sem a senhora com certeza essa caminhada seria muito mais difícil.

Aos meus queridos amigos que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e dando forças.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Banco do Brasil, que proporcionaram esta oportunidade de qualificação.

Por fim, agradeço também a professora Julia Vaz Lorenzetti que me auxiliou durante esta caminhada, sempre com muito carinho e sábias palavras.

De todo o meu coração o meu muito obrigada a todos!

“Tudo tem seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.”

Eclesiastes 3:1.

RESUMO

A gestão de pessoas é um grande desafio para as empresas, que buscam conciliar a produtividade com a satisfação de seus funcionários. Reter profissionais qualificados e mantê-los motivados a desenvolver um bom trabalho são elementos vitais para o sucesso da empresa. O tema motivação possui, portanto, grande relevância no contexto organizacional atual, e conseqüentemente, ocorre o aumento da demanda por informações sobre este tema. No setor bancário atualmente, grande parte dos produtos e serviços oferecidos pelas instituições são muito similares, fazendo com que a atuação do trabalhador bancário junto ao público seja o diferencial para a escolha da instituição bancária pelos indivíduos. Esta pesquisa se propõe a contribuir com esta área de estudo e seu objetivo geral é identificar quais são os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores da área de cadastro Pessoa Jurídica da região Sul- Centro de Suporte Operacional- Banco Lion, de modo a gerar maior satisfação pessoal. A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg foi escolhida para dar a fundamentação teórica ao trabalho. A coleta de dados foi realizada através de um questionário que foi respondido por 81% dos funcionários do setor estudado. Buscou-se através da análise dos dados, verificar quais os fatores que contribuem para a motivação dos funcionários. Os resultados obtidos, de modo geral, revelaram que a maioria dos colaboradores do setor pesquisado está satisfeito com o exercício da sua atividade, bem como com o seu ambiente de trabalho. Os fatores motivacionais realização e relacionamento entre o gestor e subordinado foram os que apresentaram maior satisfação entre os respondentes.

Palavras-chave: motivação, satisfação, Teoria dos dois fatores de Herzberg, setor bancário.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Gráfico Faixa Etária da amostra	30
Figura 02- Gráfico gênero	31
Figura 03- Gráfico estado civil.....	31
Figura 04- Gráfico formação I.....	31
Figura 05- Gráfico formação II	32
Figura 06- Gráfico do tempo que trabalha na instituição	32
Figura 07- Gráfico Estou satisfeito com minha escolha profissional.....	33
Figura 08- Gráfico A organização em que trabalho investe em meu desenvolvimento profissional	33
Figura 09- Gráfico A organização em que atuo me proporciona a possibilidade de crescimento profissional	34
Figura 10- Gráfico A possibilidade de ser promovido me incentiva a ter um bom desempenho e aprender novas funções.....	34
Figura 11- Gráfico Tenho autonomia sobre a administração das atividades a mim atribuídas	35
Figura 12- Gráfico Sinto-me valorizado pelo meu gestor e reconhecido pelo meu trabalho...	35
Figura 13- Gráfico Considero-me realizado ao atingir os objetivos propostos pelo gestor e pela organização	36
Figura 14- - Gráfico O principal fator de motivação do meu trabalho é a minha remuneração	37
Figura 15- Gráfico Minha remuneração é condizente com minhas atividades e responsabilidades.....	37
Figura 16- Gráfico Considero meu chefe de fácil acesso e comunicação	37
Figura 17- Gráfico Considero os gestores com que trabalho aptos e preparados de maneira geral para gerenciar equipes	38
Figura 18- Gráfico Sinto-me interessado em realizar cursos que contribuam com meu desenvolvimento profissional	38
Figura 19- Gráfico Acredito que a instituição se preocupa e investe em meu bem estar.....	39
Figura 20- Gráfico O ambiente de trabalho apresenta condições adequadas para o desenvolvimento do meu trabalho	39
Figura 21- Gráfico programas oferecidos pela instituição	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	11
2.1 OBJETIVOS	11
2.2 JUSTIFICATIVA	11
3. MOTIVAÇÃO: ASPECTOS GERAIS	12
3.1 MOTIVAÇÃO E TRABALHO	12
3.2 CONCEITUAÇÃO DE MOTIVAÇÃO	14
3.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	17
3.3.1 Teoria dos Dois Fatores	19
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4.1.MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	24
4.2 UNIDADE DE ANÁLISE: O SETOR DE CADASTRO DA REGIÃO SUL DO BANCO LION.....	25
4.2.1 Banco Lion	25
4.2.2 Setor de cadastro do Banco Lion na Região Sul do Brasil.....	26
4.3 A COLETA DE DADOS	27
4.4 AMOSTRA DA PESQUISA.....	28
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	30
5.2 A MOTIVAÇÃO NO SETOR CADASTRO PESSOA JURÍDICA: ASPECTOS INTRINSECOS	32
5.3 A MOTIVAÇÃO NO SETOR CADASTRO PESSOA JURÍDICA: ASPECTOS EXTRÍNSECOS	36
5.4 AS AÇÕES MOTIVACIONAIS DO SETOR	40
5.5 POTENCIALIDADES MOTIVACIONAIS NO SETOR.....	42
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados.....	49

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual de rápidas e profundas mudanças políticas, econômicas, sociais e humanas, as empresas precisam ser cada vez mais competitivas e produtivas. Assim, a preocupação com o trabalho individual passa a ser relevante, uma vez que o fator humano está inserido na organização como um todo.

À medida que se percebeu a importância das pessoas nas organizações, os fatores relacionados ao bem estar do trabalhador bem como ao aumento do seu desempenho passam a ser foco nas organizações. Além disso, a atenção às necessidades dos colaboradores passa a ser condição primordial para um bom andamento dos processos de trabalho, uma vez que a busca pelo atendimento das necessidades individuais impulsionam as pessoas a agir.

A motivação humana tem se tornado objeto de muitas investigações, tanto por parte dos cientistas comportamentais como dos próprios administradores, preocupados em conciliar a satisfação dos indivíduos com a maior produtividade na empresa. Ao longo do século XX, muitas pesquisas sobre motivação foram realizadas, e diversas teorias foram elaboradas sobre o tema, algumas utilizadas até os dias de hoje, sobretudo no ambiente empresarial. Na Teoria das Necessidades de Maslow, por exemplo, se categorizou a motivação numa ordem hierárquica, já a teoria X e Y, proposta por McGregor, descreveu uma visão positiva e outra negativa a respeito do comportamento dos funcionários e, por fim, temos a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg ,que determinou a existência de fatores intrínsecos e extrínsecos como influenciadores da motivação. Nesta pesquisa o embasamento teórico é fundamentado, principalmente, nas obras de Frederick Herzberg.

Na atualidade, todos os setores da economia buscam maior produtividade com eficiência e qualidade. No setor bancário especificamente, a concorrência exige que as instituições estejam cada vez mais preparadas e adequadas as novas exigências dos consumidores. O setor bancário no Brasil é composto por 5 grandes bancos que juntos detém mais de 90% da movimentação bancária do país. Grande parte dos produtos e serviços oferecidos pelos mesmos são muito similares, fazendo com que a atuação do trabalhador bancário junto ao público seja o diferencial para a escolha da instituição bancária pelos indivíduos. As áreas internas dos bancos, que não atendem o público diretamente, também desempenham importantes atividades que, somadas às agências, completam o “ciclo” do atendimento bancário.

Tanto nas agências como nas áreas internas, se observa que funcionários satisfeitos, seja pessoal ou profissionalmente, se relacionam melhor entre si e com os objetivos propostos pela empresa.

A partir da situação apresentada, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são os fatores intrínsecos e extrínsecos que contribuem para a motivação e satisfação dos profissionais do setor de cadastro pessoa jurídica do Banco Lion?

Para responder esta questão, este trabalho se propõe a identificar quais são os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores do Setor de Cadastro Pessoa Jurídica da Região Sul do centro de Suporte Operacional do Banco Lion¹. Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma abordagem quantitativa e a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso.

Os objetivos e a justificativa deste trabalho serão apresentados na seção seguinte.

¹ O nome utilizado é fictício.

2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

2.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais são os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores da área de cadastro Pessoa Jurídica- Centro de Suporte Operacional- Banco Lion, de modo a gerar maior satisfação pessoal.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Determinar os fatores intrínsecos que influenciam a motivação dos funcionários do setor;
- b) Determinar os fatores extrínsecos que influenciam a motivação dos funcionários do setor;
- d) Diagnosticar as estratégias e técnicas motivacionais utilizadas no setor;
- e) Propor alternativas de como a organização pode investir para aumentar a motivação dos colaboradores.

2.2 JUSTIFICATIVA

Com o desenvolvimento deste trabalho, será possível verificar a motivação dos funcionários bem como os fatores que a influenciam, e verificar sua satisfação pessoal acerca do seu trabalho. Dessa forma, será possível gerar informações estratégicas que possam vir a subsidiar ações de melhoria no ambiente organizacional e por consequência melhorar a satisfação pessoal e profissional dos colaboradores, beneficiando assim a empresa de maneira geral.

Justifica-se, dessa forma, a importância desta pesquisa tanto para os funcionários do setor como para a instituição pesquisada.

3. MOTIVAÇÃO: ASPECTOS GERAIS

Nesta seção serão abordados os aspectos gerais sobre a motivação e o trabalho, os conceitos e as teorias clássicas sobre a motivação enfatizando a Teoria de Frederick Herzberg.

3.1 MOTIVAÇÃO E TRABALHO

A atual realidade do trabalho é fruto das inúmeras transformações e mudanças econômicas, políticas e sociais da sociedade, que afetam diretamente aqueles que trabalham, muitas vezes redefinindo seus modos de ser e de trabalhar. A literatura atual apresenta inúmeras apreciações referente a gestão de pessoas nos dias de hoje, e em como essa sociedade pautada na globalização vem tratando do assunto e lidando com a multidisciplinaridade no setor (GIL, 2008; CASADO, 2002).

Hoje, as empresas valorizam cada vez mais um trabalhador comprometido, competitivo, empreendedor e criativo, com uma visão macro da empresa e que busque unir seus desejos e anseios particulares com o coletivo da sua instituição.

Casado (2002) considera que o estudo do ambiente interno de uma organização, bem como da motivação e satisfação de seus colaboradores, fornece importantes informações e subsídios que podem servir para o desenvolvimento de melhorias no ambiente organizacional, bem como de ferramentas que favoreçam a melhora da produtividade da mesma. Empresas e funcionários inspirados e em sintonia, beneficiam a sociedade como um todo, pois estando preocupados com suas vidas e com organização, também se mostram preocupados com o ambiente e com a sociedade de maneira geral.

Casado (2002) também destaca que a produtividade é um indicador de eficiência de uma organização, muito utilizado em análises econômicas e financeiras e em comparações internacionais. Apesar de poder ser utilizado para medir a eficiência na utilização de qualquer *input*, o conceito de produtividade é mais frequentemente utilizado para medir a eficiência na utilização do fator trabalho. Uma definição simplista de produtividade pode ser o alcance de ‘mais por menos’, em outras palavras, é alcançar uma maior produção, sem aumentar as horas de trabalho ou exigir mais esforço por parte do trabalhador.

De maneira geral, os estudos e investigações sobre a motivação buscam entender quais são as forças que movem os indivíduos nas diferentes dimensões de comportamento, pensamentos e ações. No campo da administração o estudo da motivação busca explicar as forças e motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. A busca dos indivíduos por seus objetivos direciona muitas pesquisas que procuram identificar quais são os fatores que os impulsionam.

O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional (GIL, 2008). O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho (GIL, 2008) Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação. Na sua bagagem inicial, leva também as suas limitações, particularmente ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho (CASADO, 2002).

Entre a pessoa e a organização onde ela trabalha existe uma verdadeira dinâmica que é fundamental para a obtenção dos objetivos tanto da organização como do empregado. Esta dinâmica é determinada pelas exigências do próprio trabalho e da organização e pelas demandas do empregado (Peiró e Prieto, 1996). O equilíbrio entre as duas fontes desta dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem conseqüências positivas tanto para a organização quanto para o empregado. Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As conseqüências para ele situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da auto-estima. Segundo Erez (1997), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje.

Para compreender a motivação, é necessário considerar que a mesma está intimamente ligada à personalidade do homem e ao seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social.

Atualmente há uma tendência da valorização dos empregados e da criação de condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. As empresas, de maneira geral, há muito tempo tem se preocupado com a satisfação e motivação de seus funcionários, bem como com os fatores que influenciam e interferem nesse processo. Pessoas desmotivadas poder gerar inúmeros prejuízos tanto para elas mesmas, com questões ligadas a saúde física e mental, como para a empresa, uma vez que seus padrões de desempenho, produtividade e comprometimento podem diminuir (SÁ; MACIEL, 2007). No entanto, um ambiente que favoreça a motivação das pessoas, leva a um maior envolvimento dos indivíduos com a empresa e maior comprometimento com suas atividades, conseqüentemente com sua produtividade, ou seja, beneficia mutuamente os dois lados.

3.2 CONCEITUAÇÃO DE MOTIVAÇÃO

A questão do comportamento humano sempre esteve presente nas organizações., No entanto, nos últimos anos tem ganhado importância e tornado-se objeto de atenção e estudo. Criar condições para que os indivíduos permaneçam nas empresas desempenhando suas atividades com eficiência e eficácia, além de desenvolver todo o seu potencial criativo tornou-se um desafio para as organizações.

A respeito desta questão, Bergamini (1997, p.25) completa:

“as empresas também se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador”

A partir desta constatação, surge a preocupação maior com o funcionário de maneira geral, e com a motivação humana, uma vez que empregados motivados para realizar suas atividades, em grupo ou individualmente, tendem a proporcionar melhores resultados, levando assim a motivação a ser entendida como um combustível para a produtividade da empresa (GIL, 2008). Assim, o estudo sobre a motivação tornou-se objeto de investigação e atenção, tanto por parte de cientistas comportamentais como dos próprios administradores de

empresas, e surgiram diversos questionamento acerca do que é a motivação, quais os fatores que a influenciam, e se é possível motivar uma pessoa.

Em relação à origem da palavra, o termo motivação deriva do latim *movere*, que significa mover, que leva à idéia de um estado interno de energia, uma força, que dirige o comportamento em direção a determinados objetivos (BERGAMINI, 1997; SILVA; RODRIGUES 2007; GIL, 2008).

Para Maximiano (2007), essa energia que impele a uma ação para atingir uma meta, tem uma direção, uma intensidade e um período de permanência e sofre influências psicológicas como desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade e intenção, ou seja são os motivos que desencadeiam uma ação. Ainda segundo Maximiano (2007,) existem motivos internos que caracterizam-se pelas necessidades, aptidões e interesses do indivíduo que o torna capaz de realizar determinadas tarefas e outras não, que o faz sentir-se atraído por determinadas coisas e evitar outras, e motivos externos que são os estímulos que o ambiente oferece ou objetivo que uma pessoa persegue porque satisfaz suas necessidades.

Neste ponto é importante ressaltar que alguns motivos são comuns às pessoas, como a busca pelo conforto e pelo bem estar, no entanto os esforços para obtê-los podem ser diferentes, de acordo com o grau de importância que cada indivíduo dá a seus motivos, assim entende-se que quanto mais o indivíduo valoriza um motivo, maiores os esforços para alcançá-lo (SOUZA, 2001).

Portanto, o comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência, que determina uma necessidade individual que pode ser física ou psíquica, necessidade esta que causa um desconforto e impele o indivíduo a se movimentar e buscar novamente o conforto, assim quanto maior o desconforto maior será a motivação (BERGAMINI, 1997).

Gil (2008) explica que esse processo motivacional é cíclico, ou seja, que a força dos motivos ou necessidades dirige o comportamento para atingirmos determinados objetivos que estão fora dos indivíduos e ao serem satisfeitos, perdem sua força e outras necessidades se tornam intensas.

Maximiano (2007), aponta que neste ciclo nem sempre a necessidade pode ser satisfeita, e pode até ser frustrada muitas vezes, o que pode criar uma tensão que se configure em estados psicológicos de agressividade, descontentamento, apatia, ou estados fisiológicos como insônia e outras repercussões cardíacas e digestivas. No entanto a necessidade não satisfeita pode ser compensada por outras necessidades.

Existem inúmeras razões que explicam uma ação, e ao se tratar de motivação não se pode utilizar uma regra simples com explicações precisas sobre razões que levam a ação. Grande parte dos determinantes reside no interior de cada indivíduo, que são suas predisposições e emoções, sua personalidade, atitudes e suas crenças (BERGAMINI, 1997).

Também importante ressaltar que os indivíduos são diferentes entre si, e apresentam padrões de comportamentos também diferentes, assim como em diferentes fases da vida. Para Maximiano (2007, p.273) “são as características individuais que definem as diferenças entre as pessoas e o conhecimento destas diferenças é uma ferramenta básica para entender os processos motivacionais”.

No entanto, entender o comportamento das pessoas dentro de um ambiente de trabalho não é tarefa fácil, uma vez que cada indivíduo possui uma diversidade de interesses que não leva as pessoas a fazerem as mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1997).

É necessário levar em consideração a diversidade humana, e como as peculiaridades e individualidades de cada um vão influenciar as necessidades e o processo motivacional.

Bergamini (1997) salienta que no início do século XX, imaginava-se que a motivação era algo que deveria ser oferecido ao trabalhador. No entanto, ao longo do tempo percebeu-se que o indivíduo já possui uma força motivacional dentro de si, e que o importante é encontrar as forças que ressalte-a.

A motivação revela-se como algo intrínseco ao indivíduo, e portanto ninguém poderia motivar o outro. Neste sentido, Bergamini (2003, p.63) afirma que:

“a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não dos fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados, sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si”.

Entende-se, a partir do exposto, que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. No entanto, é possível, de acordo com Bergamini (1997), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar a desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da Administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional, as organizações devem sempre buscar criar um ambiente motivador, onde as pessoas possam buscar satisfazer suas próprias necessidades.

GIL (2008, p. 202), por sua vez, afirma que:

“os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados, estarem aptos para identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas atribuídas assim como o ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Os gerentes podem não motivar os seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho”.

Ou seja, mesmo uma pessoa não sendo capaz de ser motivada, o fenômeno da motivação não deve ser desconsiderado pelos gerentes, que devem sempre buscar nortear o comportamento dos subordinados, de modo a direcionar a energia que naturalmente se encontra em cada indivíduo, buscando compatibilizar os objetivos da organização com os objetivos de cada colaborador.

Bergamini (1997) aponta que cada indivíduo atribui um significado para sua atividade, e a motivação para o trabalho depende desse significado atribuído por cada um. “ Sá e Maciel (2007) destacam a importância do sentido que as pessoas dão ao seu *labor*, por acreditar que se torna difícil experimentar satisfação motivacional quando se está ligado a um trabalho que não tem ou não faz sentido para elas. Torna-se, portanto, de extrema importância que a organização crie um ambiente motivador, com incentivos abrangentes, onde as pessoas possam satisfazer suas necessidades pessoais e sentirem-se motivadas.

Hoje, a temática da motivação tem recebido cada vez mais atenção e tornou-se objeto de diversos estudos, sobretudo por ser considerada como uma alternativa para melhorar o desempenho profissional dos indivíduos, e influenciar nos resultados da empresa.

3.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Tem se notícias das primeiras pesquisas da área de motivação humana por volta do início do século XX, e como já comentado anteriormente, desde então o assunto tem sido amplamente estudado. De todas as investigações sobre o tema, sobretudo nas últimas quatro décadas, surgiram diversas teorias na busca de identificar as fontes de prazer que o trabalhador pode encontrar seja no ambiente de trabalho, nele próprio ou na interação com outros indivíduos.

As teorias sobre motivação tem apresentado diferentes enfoques a respeito das características e do processo de motivação. Segundo Robbins (2006) a década de 1950 foi um importante período no desenvolvimento de conceitos sobre a motivação e que também neste período, três das teorias mais conhecidas e utilizadas até os dias de hoje foram formuladas: a

Teoria das necessidades de Maslow, a Teoria X e Y proposta por McGregg e a Teoria dos dois fatores de Herzberg.

A partir da década de 1950, os psicólogos passaram a focalizar o papel da motivação nos locais de trabalho, especialmente nas áreas de satisfação e desempenho, resultando em orientações baseadas sobretudo na equidade, na instrumentalidade e no estabelecimento de objetivos (GODOI, 2002). Segundo Bergamini (1997), todas estas teorias se completam e contribuem para um entendimento mais abrangente do ser humano.

As novas teorias indicam cada vez mais a importância de se valorizar os indivíduos nas organizações. A desmotivação no trabalho pode causar problemas tanto para a empresa como para a própria pessoa, e o contrário também é verdadeiro uma vez que pessoas motivadas apresentam maior envolvimento e comprometimento com a empresa. Poucas são as empresas que se preocupam em verificar se há equilíbrio entre o que se oferece e se recebe.

De acordo com alguns autores, em razão do volume de pesquisas e grande número de teorias sobre o tema que surgiram, tornou-se necessário ordenar o conhecimento sobre a motivação. Dentre as diversas ordenações apresentadas a que se tornou mais aceita e utilizada até os dias de hoje é a disposição das teorias em duas abordagens: as de processo e as de conteúdo (PÉREZ-RAMOS, 1990; CASADO, 2002; MAXIMIANO, 2008)..

As teorias de conteúdo são as que se relacionam com aquilo que está dentro do indivíduo ou do ambiente, que o envolve e que sustenta seu comportamento, ou seja, buscam explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir. Proporcionam uma visão geral e ampla das necessidades humanas e ajudam o administrador a entender o que as pessoas desejam ou o que satisfará suas necessidades. Já as teorias de processo, são as que proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamentos das pessoas que influenciam seu comportamento; buscam explicar como funciona o mecanismo da motivação (MAXIMIANO, 2008; CASADO, 2002).

Segundo essa divisão, as teorias atuais que exercem maior influência nas pesquisas sobre os fenômenos motivacionais são: dentro da teorias de conteúdo, a Teoria X e Y de McGregor de 1950, a Teoria das Necessidade de Maslow de 1954, a Teoria da Higiene de Herzberg de 1959, a Teoria das necessidades aprendidas de McClelland de 1961 e a Teoria ERG de Alderfer de 1969. Em relação às teorias de processo destacam-se, a Teoria da determinação das metas de Lock de 1960, Teoria das expectativas de Vroom de 1964 e a Teoria da equidade de Adams de 1965.

O desenvolvimento desta pesquisa é fundamentado na Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, cujas características e propriedades serão apresentadas a seguir.

3.3.1 Teoria dos Dois Fatores

Também chamada de teoria da higiene- motivação ou teoria Bifatorial de Motivação-Higiene, a teoria dos dois fatores foi proposta por Frederick Herzberg, professor e psicólogo, em 1959 em seu livro *The motivation to work* (motivação para o trabalho). Diferente das outras teorias da época, destaca-se por ter respaldo científico.

Herzberg originou sua teoria através de um estudo desenvolvido a partir de entrevistas em onze indústrias de Pittsburg (EUA) que procuravam identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, onde os empregados deviam apontar quais os aspectos que os tornavam felizes e satisfeitos e infelizes ou insatisfeitos no trabalho (SOUZA, 2001).

O autor se preocupou em pesquisar no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e situações que determinam a satisfação no trabalho.

A teoria chamada também dos dois fatores porque o estudioso, tentando descobrir os que influenciavam, fez duas perguntas aos entrevistados: do que você gosta no seu trabalho (ou quando se sente excepcionalmente feliz?), e do que você não gosta no seu trabalho (pode descrever em detalhes quando se sente excepcionalmente infeliz sobre o seu trabalho?).

Através de sua pesquisa, Herzberg descobriu fatores que quando presentes proporcionam um alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional. A estes fatores o autor chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo percentual de satisfação- chamou-os de higiênicos.

Os resultados da teoria de Herzberg demonstram que as pessoas tinham duas categorias de necessidades, essencialmente independentes entre si, e que influenciam o trabalho de maneiras distintas, razão pela qual a sua teoria é chamada de Teoria da Motivação- Higiene.

Herzberg concluiu que o homem possui duas classes de necessidades, independentes entre si e que de maneiras diferentes influenciam o comportamento. Verificou também que os fatores envolvidos na satisfação e motivação são independentes e distintos dos fatores que

levam a insatisfação no trabalho, após perceber que quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seu trabalho preocupavam-se com o ambiente onde realizavam as tarefas e que, quando se sentiam satisfeitas, atribuíam ao trabalho propriamente dito (HERZBERG, 1997; SOUZA, 2001; ROBBISN, 2000; GIL, 2008).

Conforme suas observações, o autor apontou dois grupos de necessidades:

1. Grupo de necessidades onde a interferência é de fatores de origem intrínseca (dependem do próprio indivíduo); e
2. Outro grupo onde a influência é de fatores extrínsecos (não dependem do próprio indivíduo).

Esta divisão levou à criação da Teoria dos dois fatores, onde aqueles relacionados aos fatores intrínsecos foram classificados como motivacionais e aqueles ligados aos fatores extrínsecos foram classificados como fatores de higiene (também chamados de manutenção ou preservação) (CASADO, 2002).

Coradi (1996) explica a analogia do termo higiene àqueles cuidados que devem ser tomados em relação à saúde. Na medicina, os fatores de higiene não curam, mas previnem doenças, assim como os fatores de higiene apontados do Herzberg cuja presença não é suficiente para motivar, porém a sua ausência desencadeia a insatisfação.

Assim, os fatores intrínsecos ou motivacionais são aqueles ligados à tarefa em si, e também aqueles que causam satisfação, dentre eles podemos destacar a autonomia, liberdade de inovação e criação, participação, desenvolvimento profissional- possibilidade de crescimento e progresso, o próprio trabalho- conteúdo cargo, responsabilidade, reconhecimento e realização pessoal e profissional (CASADO, 2002; MAXIMIANO, 2007; AGUIAR, 1981).

Os fatores motivadores relacionam-se com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas laborais que o indivíduo executa. Percebe-se que tem um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, tornando as pessoas felizes com os seus trabalhos. Segundo o autor, estão ligados à maneira de realização do trabalho. Criando condições motivacionais, as organizações estão acreditando na capacidade profissional e na responsabilidade e envolvimento de seus membros com a própria tarefa a ser executada, o que acarreta aumento na produtividade.

E os fatores extrínsecos ou de higiene são aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, porém, não necessariamente satisfeitos, estando entre eles, os fatores ligados à segurança, status, relacionamento com supervisores, subordinados e com

colegas, comunicação, vida pessoal, salários e benefícios, condições físicas do trabalho, supervisão, política e administração da organização (AGUIR, 1981; CASADO 2002).

Os fatores de higiene satisfazem o desejo do homem de evitar aborrecimento. Quando satisfeitos, tendem a deixar os níveis de insatisfação dos trabalhadores em grau mínimo, mas contribuindo pouco em motivar esses indivíduos. Quando as organizações investem nos fatores de higiene, propiciam melhores condições de trabalho para os indivíduos, gerando um aumento na satisfação, com conseqüente diminuição da rotatividade e manutenção de um padrão de rotatividade estável, embora baixo. Deve-se ter clareza para observar que, de acordo com Herzberg (1997), os incentivos baseados nos fatores higiênicos não provocam aumento da motivação, apenas criam condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas.

A teoria de Herzberg enfatiza que ambos os fatores são importantes, mas por razões diferentes. Os fatores de higiênicos são tão importantes quanto os motivacionais, e necessários para que se evite o desagrado cm o trabalho e para que se impeça que o tratamento dispensado pela gerencia seja injusto. Já os fatores motivacionais relacionam-se ao que é permitido que as pessoas façam no trabalho, são aquelas variáveis que de fato motivam a equipe.

A teoria dos dois fatores de Herzberg é essencialmente uma teoria de satisfação com o emprego relacionada a motivação no trabalho.

Através de sua teoria, caracterizando a diferença entre estes dois fatores Herzberg buscou demonstrar que não basta apenas oferecer fatores de higiene para ter indivíduos motivados, pois ao atender estes fatores extrinsecos estamos apenas garantindo o bem estar físico aos indivíduos. É necessário oferecer também oportunidades para que os liderados cheguem aos objetivos de satisfação interior, aqueles situados no mais alto nível de prioridades para o indivíduo, ou seja, os fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da organização. (BERGAMINI, 2003).

Assim, surgirá a insatisfação no trabalho quando existir deterioração de qualquer fator higienico abaixo do nível aceitável pelo membro da organização, levado a atitudes negativas, porém ainda que todo o contexto organizacional seja adequado e caracterizado como ótimo não necessariamente leva a atitudes positivas em relação ao trabalho, apenas cria condições para que as pessoas venham a ser motivadas.

De acordo com a teoria de Herzberg o oposto da satisfação não é a insatisfação, uma vez que eliminando as características de insatisfação de um trabalho ele não necessariamente

torna-se satisfatório, assim o oposto de satisfação é a não satisfação (nenhuma satisfação) e o oposto da insatisfação é a não- satisfação (nenhuma insatisfação) (BERGAMINNI, 1998; ROBBINS, 2006).

Também um aspecto relevante da teoria de Herzberg é o fato de poder se distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes, como aquelas voltadas para a realização, crescimento etc, as que procuram motivação e as que procuram manutenção.

Levando em conta a teoria de Herzberg, podemos considerar que para se motivar pessoas para o trabalho é necessário dar ênfase aos fatores associados ao trabalho em si ou com os resultados dele, como por exemplo a chance de promoção, reconhecimento pelas atividades desenvolvidas, realização, oportunidades de crescimento pessoal e responsabilidade, estas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS, 2006).

Comparando a teoria de Herzberg com a de Abraham Maslow², pode-se inferir que a motivação é um fator intrínseco e que acontece apenas no níveis mais elevados da hierarquia de Maslow- estima e auto-realização. Remuneração, condições de trabalho, recreações e lazer não geram motivação, apenas servem para prevenir a insatisfação. É necessário primeiro prevenir a insatisfação e depois gerar a motivação, assim, atender os fatores higiênicos é necessário, porém não suficiente para proporcionar a motivação.

A teoria de Herzberg recebeu diversas críticas sobretudo em relação a metodologia utilizada na sua pesquisa, considerada falha, e que seus resultados dão margem a interpretações distintas. Ainda assim a teoria é amplamente divulgada.

Para o presente trabalho foram adotados os fatores de motivação e os higiênicos, abordados na teoria de motivação de Herzberg, que foi escolhida como referencial teórico para o presente estudo..

Maria Raquel Kormann Valdez (VALDEZ, 2003) em sua tese de mestrado utilizou a teoria de Herzberg para investigar os fatores motivacionais e a eficiência do atendimento ao cidadão, realizando um estudo de caso na divisão de fiscalização de obras e posturas do município de Joinville, constatou com sua pesquisa que embora os funcionários pesquisados de maneira geral encontrem-se desmotivados isso não interfere diretamente no atendimento ao usuário. Já Sabrina de Figueiredo Ramalho (RAMALHO, 2010), também em sua tese de mestrado, utilizou a mesma teoria para investigar os fatores de influência na motivação dos

² Abraham Maslow, conhecido estudioso que por criou a Teoria da Hierarquização das Necessidades humanas, organizando em uma ordem hierárquica as necessidades humanas constituídas por necessidades biológicas, sociológicas e psicológicas, apontando que a motivação de um indivíduo, objetiva satisfazer certas necessidades desde as mais primárias até as mais complexas (AGUIAR, 1981)

fisioterapeutas da cidade de João Pessoa- PB, e constatou que tanto os fatores intrínsecos como os extrínsecos são importantes no processo de motivação. Como estes, há diversos outros trabalhos que utilizaram a teoria de Herzberg como base para a análise e pesquisa em diversos campos de estudo, confirmando assim a ampla utilização e significância do estudo do autor.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada neste estudo foi delineada de forma a propiciar o alcance dos objetivos desta pesquisa. Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, o método escolhido e a justificativa, a unidade de análise do estudo, e os procedimentos de coleta e amostra da pesquisa..

4.1.MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Para alcançar os objetivos propostos pelo trabalho foi realizada uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva, com abordagem quantitativa, através da estratégia de pesquisa do estudo de caso. O método escolhido possui grande abrangência e possibilitou ter uma visão ampla de como a equipe percebe aspectos ligados ao desenvolvimento de suas atividades e sua satisfação, de maneira geral, acerca das tarefas que realiza.

O uso de estudo de caso em pesquisas tem sido apresentado de várias formas, neste sentido a definição proposta por Yin (2001) é amplamente utilizada.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar- se um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

De acordo com Martins (2006), o estudo de caso, utilizado como estratégia de pesquisa, orienta a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos e auxilia a construção de uma teoria explicativa do caso que faculte condições para se fazerem inferências analíticas sobre proposições alcançadas no estudo.

Segundo Cooper e Schindler (2003, p.130), “os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações”.

De acordo com Roesch (1999) há diversas vantagens em se realizar um estudo de caso, como fundamentar as observações e conceitos com que se trabalha, estudando os eventos e as ações humanas em seu próprio ambiente; estudar o impacto da interação social sobre as decisões dos sujeitos, examinar o fluxo e o refluxo da vida social ao longo do tempo

e mostrar as mudanças ocorridas nos padrões de vida, no cotidiano, podendo o estudo vir a ser continuado posteriormente.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE: O SETOR DE CADASTRO DA REGIÃO SUL DO BANCO LION

4.2.1 Banco Lion

O Banco Lion é uma instituição fundada no ano 1808 que, visa oferecer serviços bancários de qualidade aos seus clientes, bem como contribuir para o desenvolvimento do país.

Ao longo dos anos, buscou atualizar-se e modernizar-se focando suas ações nos clientes cada vez mais exigentes e no mercado cada vez mais competitivo. Oferece hoje toda a gama de produtos bancários, como financiamentos, seguros, previdência etc., e uma significativa carteira de clientes. Hoje, apresenta-se como uma das maiores instituições bancárias nacionais, com agências espalhadas em todos os Estados brasileiros e com aproximadamente 100 mil funcionários.

Ao longo dos anos, a instituição vem sendo destaque no cenário financeiro nacional, e apresentou em 2010 lucro líquido de 11,7 bilhões e ativos totais de 811,2 bilhões, encerrou o ano como um dos líderes no Sistema Financeiro Nacional, destacando sua atuação no crédito com 19,8% de participação de mercado. Essa liderança foi alcançada devido à ênfase no financiamento a pessoas físicas, especificamente crédito consignado, financiamento a veículos e financiamento imobiliário. Além de manter-se como líder de mercado, o foco em pessoas físicas contribui para o crescimento da margem financeira do Banco, com melhoria na qualidade de sua carteira.

O Banco tem contribuído significativamente com o desenvolvimento do esporte e da cultura no país bem como focando e disseminando práticas de responsabilidade social e ambiental.

4.2.2 Setor de cadastro do Banco Lion na Região Sul do Brasil

O setor de cadastro do Centro de Suporte Operacional do Banco Lion é responsável pela confecção e análise dos cadastros de pessoa jurídica e pessoa física dos sócios das empresas, dos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina. O setor está localizado na cidade de Curitiba- PR.

O setor de cadastro do Centro de Suporte Operacional do Banco Lion é composto por 120 funcionários, divididos em 10 equipes de 12 funcionários cada e um gerente de setor para cada equipe, Todas as 10 equipes realizam o mesmo serviço.

Os cadastros a serem confeccionados e/ou atualizados são encaminhados para o setor de cadastro por meio de dossiês, que são pastas compostas pela documentação necessária para abertura de conta corrente pessoa jurídica e pessoa física, encaminhados dentro de uma pasta, com uma planilha na frente, utilizada como capa, em que a agencia remetente aponta os serviços que deve ser realizados pelo setor de cadastro no sistema. Os cadastros encaminhados são passíveis de confecção- onde o cadastro é inteiramente efetuado no sistema, todos os módulos do sistema referente ao cadastro são preenchidos, ou atualização- em que apenas alguns módulos são atualizados, de acordo com a solicitação da agência.

Após passarem por uma triagem que verifica se os documentos apontados foram realmente encaminhados, os dossiês são arquivados por ordem de chegada em armários e gavetas separados por datas, dispostos a facilitar a visualização da documentação por parte dos gerentes. Os dossiês são efetuados por ordem de chegada, salvo alguns casos específicos em que é solicitada a prioridade no atendimento.

Os gerentes de setor retiram as pastas a serem atualizadas do arquivo e distribuem aos funcionários da sua equipe para a atualização/ confecção conforme o caso.

Os funcionários devem em cada pasta verificar a solicitação da agência bem como fazer uma conferência da documentação encaminhada, se realmente o que foi apontado foi encaminhado, e se os documentos estão de acordo com as especificações e exigência do banco, ou seja, se as cópias estão visíveis e corretas, validadas pelo funcionário responsável, assinadas pelos indivíduos competentes conforme o caso, carimbadas, preenchidas etc.

Após a verificação da documentação, estando tudo correto é efetuada a solicitação da agência conforme a carta remessa, confecciona-se ou atualiza-se o cadastro encaminhado. Após o cadastro é encaminhado para o gerente da equipe que faz uma conferência geral dos módulos que foram alterados nos sistema conforme o pedido da agência e então encaminha o dossiê novamente para a agência detentora do cadastro.

È determinada uma meta de produtividade mensal para cada funcionário de 220 cadastros, sendo que a média solicitada diariamente é de 10 cadastros. Todas as informações de produtividade dos funcionários são medidas e registradas via sistema, e disponibilizadas em uma planilha de acesso aberto a todos os funcionários, que aponta o número de cadastros realizados e a porcentagem da meta determinada, se o mesmo está ou não atingindo o que foi pedido. Essas informações são atualizadas diariamente e acompanhadas diretamente pelos gerentes de equipe.

4.3 A COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário (ver apêndice A), pois o mesmo permite atingir um grande número de pessoas simultaneamente e proporciona dados mais concretos e menos propensos a erros e interpretações. De acordo com Roesch (1999), para a elaboração de um questionário é necessário um planejamento, tendo como base o problema de pesquisa e o seu plano de desenvolvimento.

O questionário foi composto por questões relativas ao perfil dos funcionários, bem como por questões acerca da sua motivação atual e fatores que possam vir a influenciá-la, além de como isso afeta sua satisfação em relação às atividades que exercem atualmente.

O questionário contém 09 questões, sendo 06 questões que buscam caracterizar o perfil dos respondentes, e 3 questões específicas sobre motivação embasadas na teoria de Herzberg.

A partir da questão 7 iniciaram-se as perguntas relacionadas a motivação. Na questão número 7 foram sugeridas 14 afirmações focando a motivação e satisfação pessoal e profissional dos respondentes, elaboradas de acordo com as categorias de análise da teoria de Herzberg. Foi solicitado aos entrevistados que apontassem sua concordância para cada afirmação. Nesta questão foi utilizada a escala do tipo Likert para as questões objetivas, com níveis de 1 a 5, no qual o nível 1 significa “Discordo Totalmente” e o nível 5 “Concordo Totalmente”.

Foram elaboradas categorias de análise a partir do aporte teórico para a elaboração das perguntas do questionário visando o cumprimento dos objetivos da pesquisa. As afirmações da questão 07 foram elaboradas levando em conta os fatores intrínsecos ou motivacionais e os

fatores extrínsecos. Como categorias de análise dos fatores intrínsecos foram utilizados os seguintes fatores

- Realização profissional,
- Desenvolvimento profissional,
- Autonomia,
- Reconhecimento
- Realização pessoal,

E como categorias de análise dos fatores extrínsecos ou higiênicos, foram utilizados os seguintes fatores:

- Salários,
- Acionamento gestor subordinado,
- Desenvolvimento profissional,
- Políticas organizacionais
- Condições físicas do ambiente de trabalho.

Na questão número 8 foram apontados programas específicos da instituição e pedido que os respondentes apontassem quais programas contribuíam para a sua satisfação no trabalho.

E por fim foi elaborada uma questão aberta, com a não obrigatoriedade de resposta, solicitando que os respondentes apontassem de que maneira consideram que a organização poderia aumentar a satisfação dos colaboradores.

A coleta de dados ocorreu de 01/10/2011 a 10/10/2011 e os questionários foram encaminhados via email para todos os funcionários do setor.

4.4 AMOSTRA DA PESQUISA

O Banco Lion é composto por aproximadamente 115 mil funcionários, espalhados por todo o país entre agências que atendem diretamente o público e áreas de suporte interno. O Centro de Suporte Operacional do BANCO LION possui cerca de 1000 funcionários, divididos em equipes de acordo com a área que se encontram. O setor de Cadastro Pessoa Jurídica possui 120 pessoas, divididas em 10 equipes com 12 funcionários em cada. O objetivo do setor é a elaboração e atualização do cadastro de empresas, através da análise dos

documentos encaminhados pelas agências e a impostação de dados no sistema. A meta diária para cada funcionário é a elaboração ou atualização de 10 cadastros ao dia.

Com o objetivo de identificar quais são os fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam a motivação dos colaboradores da área de cadastro PJ- CSO Curitiba- BANCO LION, e verificar a sua satisfação, optou-se por enviar por e mail o questionário elaborado a todos os 120 funcionários do setor, e se obteve um retorno de 97 questionários respondidos, que correspondem a 81% do total.. O questionário foi aplicado como pré-teste a 05 pessoas, para então ser avaliado e aplicado à população.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as informações referentes ao perfil dos funcionários da instituição e as análises sobre os fatores motivacionais e higiênicos com base nas respostas recebidas.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram questionados 97 funcionários que trabalham no setor de cadastro, e a análise dos dados mostra que a maioria 38% encontra-se na faixa etária entre 26 a 35 anos de idade. O segundo percentual mais elevado a respeito da idade está relacionado com funcionários cuja faixa etária é de 36 a 45 anos, correspondendo a 26%. Partindo dessa análise, infere-se que no setor de cadastro do Banco Lion, predominam os funcionários jovens.

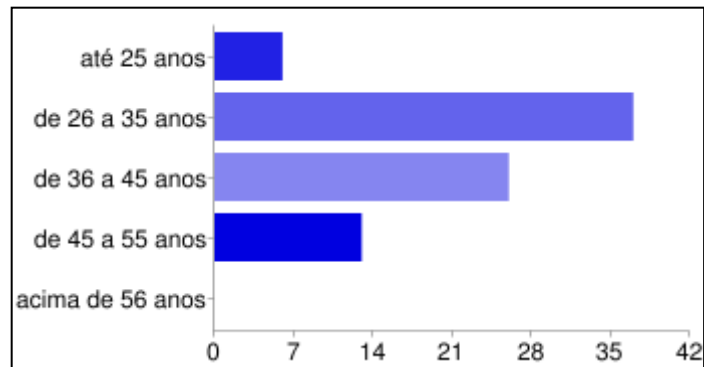


Figura 01- Gráfico Faixa Etária da amostra

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

A amostra estudada foi predominantemente feminina 53% e casada 61%.

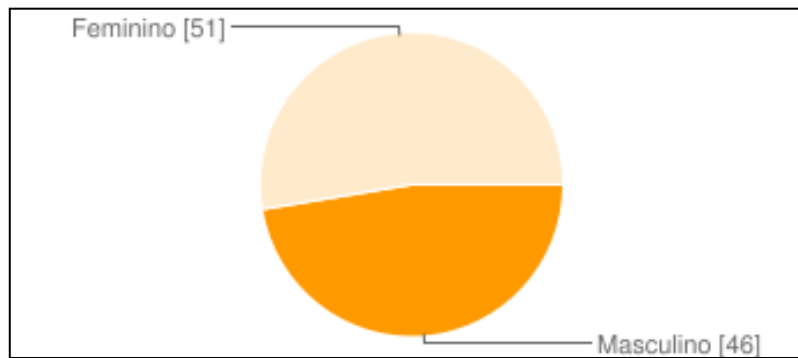


Figura 02- Gráfico gênero
 Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

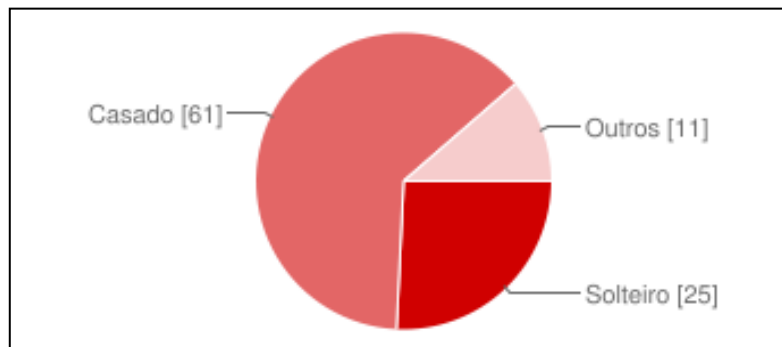


Figura 03- Gráfico estado civil
 Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Em relação à formação, quase a totalidade dos entrevistados concluiu o curso de graduação, 89%, e desses, 51% estão cursando ou concluíram a especialização.

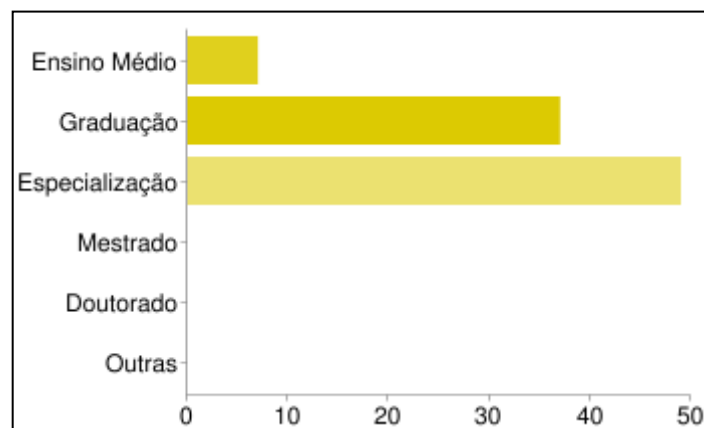


Figura 4- Gráfico formação I
 Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

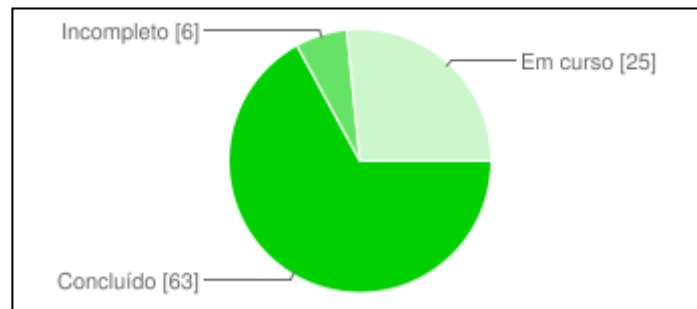


Figura 5- Gráfico formação II

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

No que se refere ao tempo de trabalho no Banco Lion, verificou-se que sobressaem-se funcionários com menos tempo na instituição, até 05 anos, resultado que correspondeu a 35% da amostra.

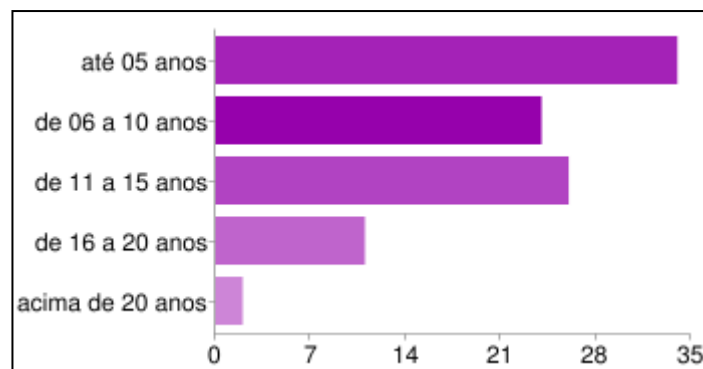


Figura 06- Gráfico do tempo que trabalha na instituição

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

5.2 A MOTIVAÇÃO NO SETOR CADASTRO PESSOA JURÍDICA: ASPECTOS INTRINSECOS

Partindo para análise dos fatores de influência sobre a motivação, avaliaremos inicialmente os fatores de motivação intrínsecos ou motivacionais apontados na Teoria de Herzberg conforme questionário. Como categorias de análise dos fatores intrínsecos foram utilizados os seguintes fatores Realização profissional, Desenvolvimento profissional, Autonomia, Reconhecimento e Realização pessoal,

Constatou-se que a maioria dos entrevistados está satisfeito com sua escolha profissional, sendo que 59% concorda que está satisfeito e 15% concorda totalmente que está satisfeito com sua escolha. Apenas 3% discorda totalmente quanto a satisfação da escolha profissional.

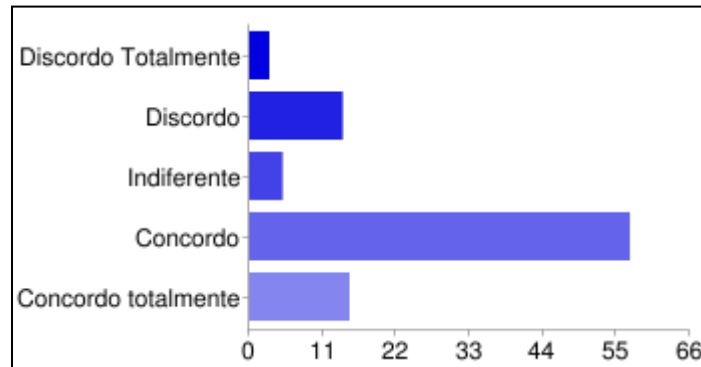


Figura 07- Gráfico Estou satisfeito com minha escolha profissional
 Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Observou-se que grande parte dos entrevistados, 71%, considera que a organização investe no seu desenvolvimento profissional, sendo que 48% concordam que a organização investe em seu desenvolvimento profissional, e 23% concorda totalmente. Este grande percentual de concordância pode ser explicado pela obrigatoriedade que os funcionários tem de realizar no mínimo de 30 horas semestrais de curso, sejam eles presenciais ou auto instrucionais, ligados a áreas de interesse para a instituição. Há uma grande quantidade de cursos disponíveis e a realização é constantemente incentivada pelos gestores. Também a grande concordância neste aspecto é explicada pelo oferecimento de bolsas de estudo para graduação e especialização e cursos de línguas que a instituição oferece.

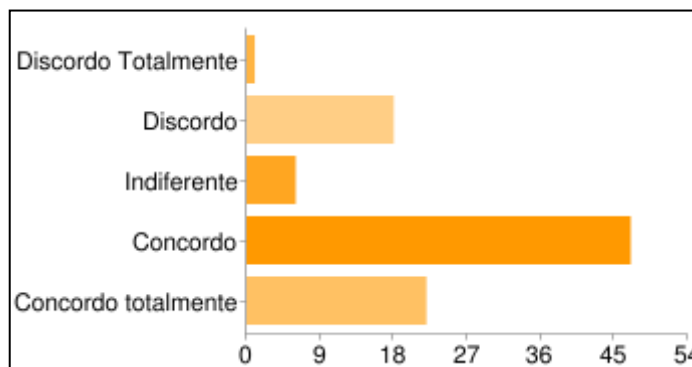


Figura 08- Gráfico A organização em que trabalho investe em meu desenvolvimento profissional
 Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Observou-se que 76% dos entrevistados consideram que a organização proporciona a possibilidade de crescimento profissional, sendo que 54% concordam e 22% concordam totalmente. Nesta questão apenas 1% dos entrevistados discorda totalmente que a organização proporciona possibilidade de crescimento profissional.

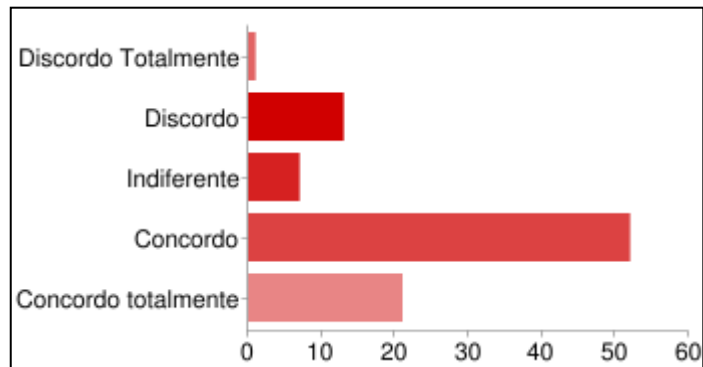


Figura 09- Gráfico A organização em que atuo me proporciona a possibilidade de crescimento profissional
 Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Observou-se que 79% dos entrevistados concordaram que a possibilidade de ser promovido os incentiva a ter um bom desempenho e aprender novas funções, sendo que 31% concordaram e 48% concordaram totalmente.

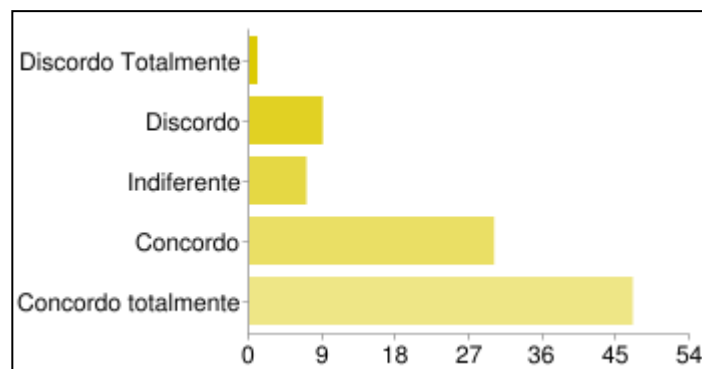


Figura 10- Gráfico A possibilidade de ser promovido me incentiva a ter um bom desempenho e aprender novas funções

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Em relação a autonomia sobre a administração das atividades atribuídas, verificou-se que 51% concorda que possuem autonomia, e 18% concordam totalmente. Apenas 2% discordam totalmente quanto a ter autonomia sobre a administração das atividades que realiza.

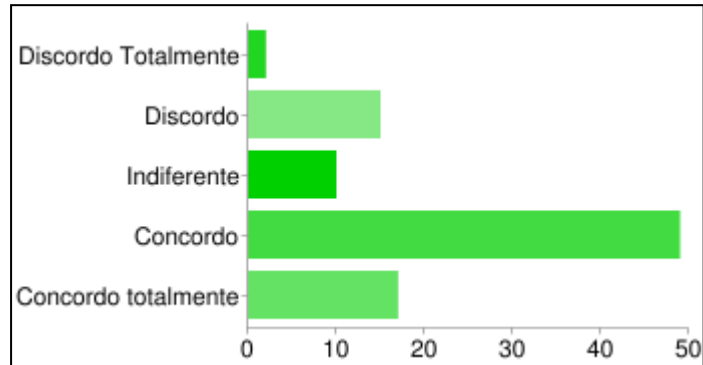


Figura 11- Gráfico Tenho autonomia sobre a administração das atividades a mim atribuídas

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Os respondentes se posicionaram de forma positiva quanto à valorização e reconhecimento pelo seu trabalho, pois 53% concordam sobre sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolvem, e 26% concordam totalmente. Apenas 1% discorda totalmente o que demonstrou relativa ausência de satisfação em poucos funcionários. Grande parte dos entrevistados, 45% concorda que se considero realizado ao atingir os objetivos propostos pelo gestor e pela organização, e 20% concordam totalmente, o que mostra a grande satisfação pessoal que os funcionários apresentam em trabalhar no setor de cadastro.

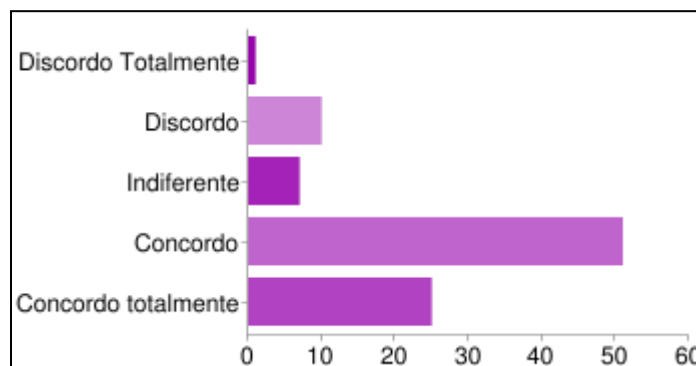


Figura 12- Gráfico Sinto-me valorizado pelo meu gestor e reconhecido pelo meu trabalho

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

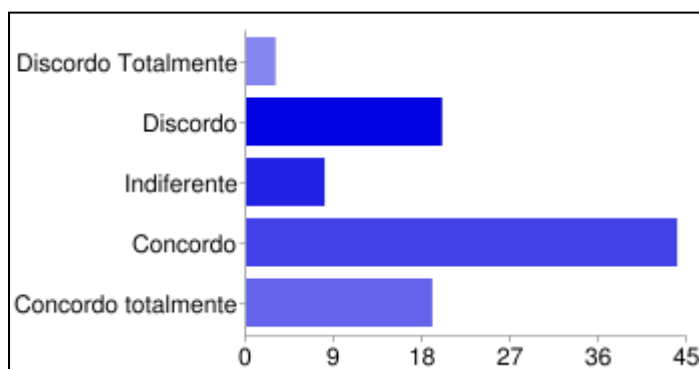


Figura 13- Gráfico Considero-me realizado ao atingir os objetivos propostos pelo gestor e pela organização

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Assim, apresenta-se esta parte dos resultados obtidos, cujos dados dão condições para inferir que principalmente aos fatores relacionados aos aspectos intrínsecos ou motivacionais do trabalho como realização profissional, desenvolvimento profissional, autonomia, reconhecimento e realização pessoal os funcionários demonstraram, que em grande parte estão satisfeitos com os aspectos apresentados, o que de maneira geral mostra que os funcionários do setor de cadastro do banco Lion estão motivados.

5.3 A MOTIVAÇÃO NO SETOR CADASTRO PESSOA JURÍDICA: ASPECTOS EXTRÍNSECOS

Avaliaremos a seguir os fatores de motivação extrínsecos ou higiênicos apontados na Teoria de Herzberg conforme questionário., E como categorias de análise dos fatores extrínsecos ou higiênicos, foram utilizados os seguintes fatores salários, acionamento gestor subordinado, desenvolvimento profissional, políticas organizacionais, condições físicas do ambiente de trabalho.

Em relação ao fator remuneração 49% concordam e 19% concordam totalmente que a sua remuneração é condizente com as suas atividades e responsabilidades, e 47 % concordam que o salário é principal fator de motivação no seu trabalho, sendo que 26% concordaram e 21% concordaram totalmente com a afirmação. Percebe-se uma forte tendência à satisfação dos funcionários nas afirmações referente a salário.

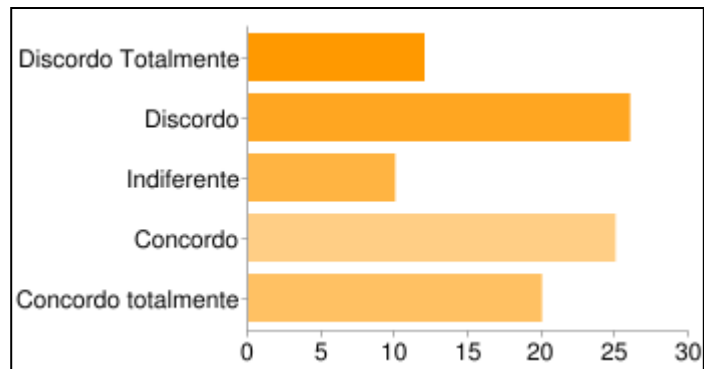


Figura 14- - Gráfico O principal fator de motivação do meu trabalho é a minha remuneração

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

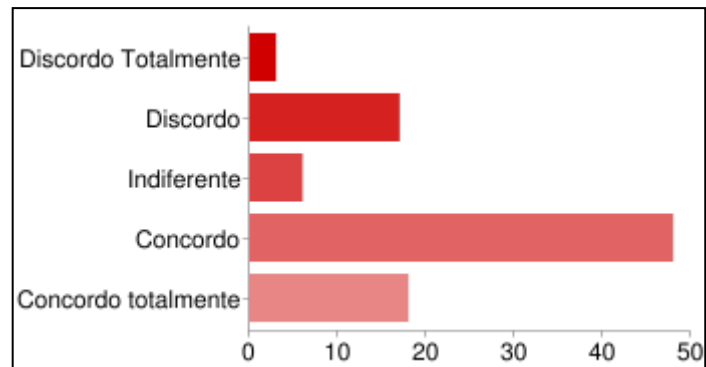


Figura 15- Gráfico Minha remuneração é condizente com minhas atividades e responsabilidades

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

A maioria dos funcionários, cerca de 47% considera fácil o acesso ao seu chefe e boa a comunicação entre eles, e 13% concorda totalmente sobre a afirmação. Apenas 18% discorda da afirmação.

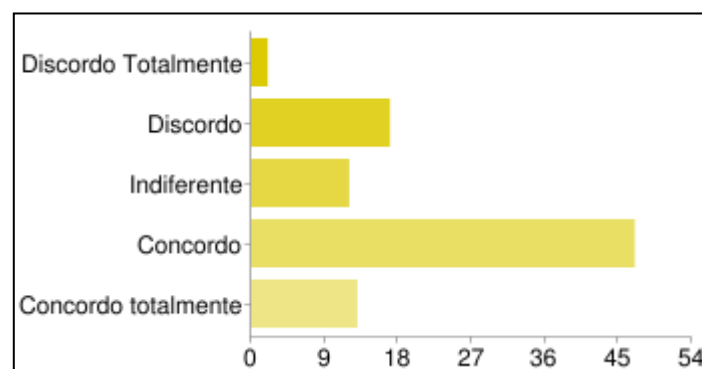


Figura 16- Gráfico Considero meu chefe de fácil acesso e comunicação

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Existe uma opinião quase unânime quanto aos gestores estarem aptos e preparados para gerenciar as equipes, cerca de 84% concordaram com a afirmação, sendo 47% concordaram e 37% concordaram totalmente. Nesta afirmação apenas 1% discordou totalmente. Esta constatação corrobora com a afirmação descrita anteriormente, que aponta grande concordância ao fato dos chefes serem de fácil acesso e comunicação, ou seja, estão preparados para lidar com pessoas e equipes.

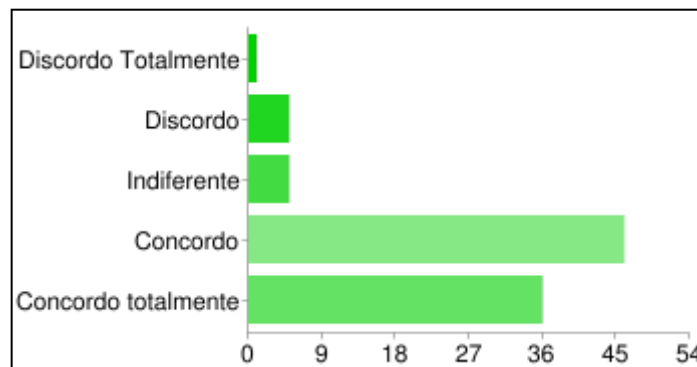


Figura 17- Gráfico Considero os gestores com que trabalho aptos e preparados de maneira geral para gerenciar equipes

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Questionados a respeito do interesse em realizar cursos que contribuam para o seu desenvolvimento profissional, observou-se que grande parte dos entrevistados possuem interesse, 36% concordaram e 23% concordaram totalmente. Verifica-se que esta constatação está intimamente relacionado com a idade baixa dos funcionários do setor, bem como com o pouco tempo de trabalho na empresa da maioria dos entrevistados, ou seja, grande parte está interessada em se desenvolver e crescer na empresa, almejando maiores cargos e salários ao longo da carreira profissional.

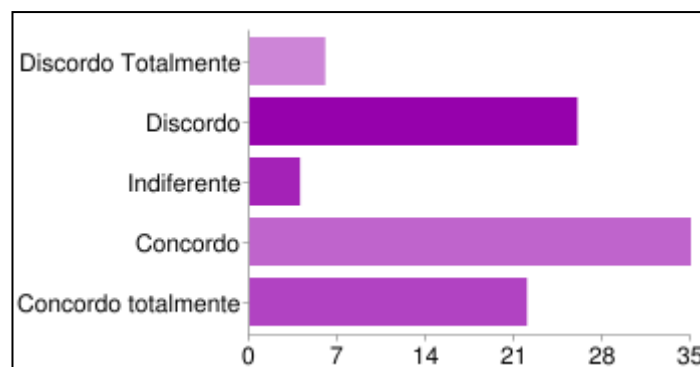


Figura 18- Gráfico Sinto-me interessado em realizar cursos que contribuam com meu desenvolvimento profissional

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Observou-se que grande parte dos entrevistados acredita que a instituição se preocupa e investe em seu bem estar, 60% concordam com a afirmação e apenas 10% discordam.

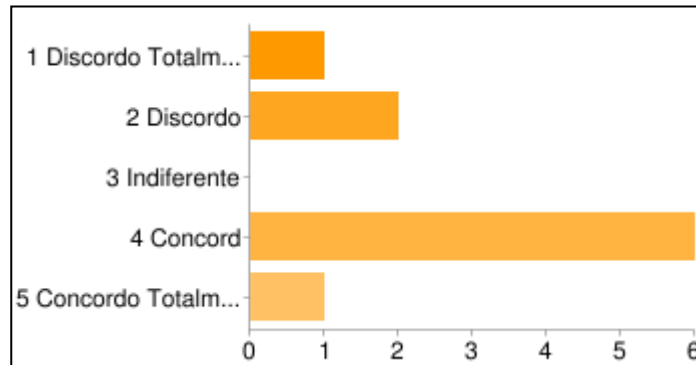


Figura 19- Gráfico Acredito que a instituição se preocupa e investe em meu bem estar

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Paralelamente, os funcionários foram indagados quanto ao ambiente de trabalho, 70% dos entrevistados concordam que o ambiente apresenta condições adequadas para o desenvolvimento do seu trabalho. Pode-se perceber, há uma forte tendência de satisfação quanto ao ambiente físico do Setor de Cadastro do Banco Lion, que pode ser explicada principalmente porque o setor mudou-se de local recentemente, e os funcionários participaram ativamente, opinando e avaliando o processo de ambientação e reforma do local.

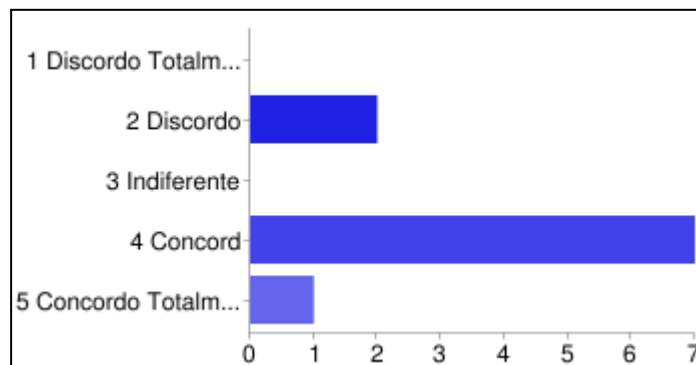


Figura 20- Gráfico O ambiente de trabalho apresenta condições adequadas para o desenvolvimento do meu trabalho

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Assim, podemos verificar com os resultados das respostas relacionadas aos fatores higiênicos, referente ao relacionamento gestor subordinado, desenvolvimento profissional,

políticas organizacionais e condições físicas do ambiente de trabalho, grande parte dos funcionários está satisfeito, que os funcionários do setor de cadastro do banco Lion estão de maneira geral satisfeitos.

5.4 AS AÇÕES MOTIVACIONAIS DO SETOR

A análise do setor de cadastro do Banco Lion mostrou que o mesmo não possui uma política formal de motivação dos funcionários que crie e direcione ações específicas visando a motivação e satisfação dos funcionários.

Para colher informações sobre a existência de uma política motivacional na unidade, consultou-se o gerente da unidade pessoalmente. O mesmo especificou que embora não haja programas específicos, nem se utilize atividades direcionadas à motivação e satisfação diretas, os gerentes das equipes procuram dentro dos conhecimentos e vivência que possuem manter a equipe ativa e motivada para realização das tarefas.

Também apontou que, dentre os programas o banco possui, destacam-se o programa de Participação nos Lucros e Resultados que é uma bonificação em dinheiro paga semestralmente a todos os funcionários de acordo com o resultado do banco.

O banco também oferece bolsas de graduação e especialização, bem como bolsas para estudo de línguas. Estes programas são oferecidos anualmente com número determinado de vagas.

Também é oferecido pelo banco uma verba semestral para utilização dentro da área do cadastro para realização de atividades de confraternização conforme o interesse da área.

Dentro da área de suporte operacional, onde o setor de cadastro está inserido, também é oferecido a ginástica laboral, duas vezes na semana com sessão de 10 minutos, e a massagem relaxante, em que cada funcionário tem direito a 3 sessões ao mês de 15 minutos cada.

Levando em conta esses programas apontados pela gestão da área de cadastro partiu-se para uma investigação mais detalhada através do questionário. Na questão 8 foi apresentado aos entrevistados os programas específicos da instituição onde trabalham e foi solicitado que apontassem quais dos programas contribuem para a sua satisfação no trabalho.

Os programas sugeridos foram PLR (Participação nos lucros e resultados), massagem oferecida pelo setor, ginástica laboral oferecida pelo setor, bolsa de estudos para graduação e pós-graduação, bolsa de estudos para cursos de línguas e verba para atividades de

confraternização entre as equipes. Nesta questão foi permitido assinalar mais de um item, sem ordem de preferência

Analisando as respostas verificou-se que o fator mais assinalado foi o item referentes a PLR (Participação no lucros e resultados) onde 90% dos entrevistados assinalaram, seguido da verba para atividades de confraternização entre as equipes com 49% e o terceiro item mais assinalado foi a massagem oferecida pelo setor e bolsa de estudos para graduação e pós graduação ambos com 39%.

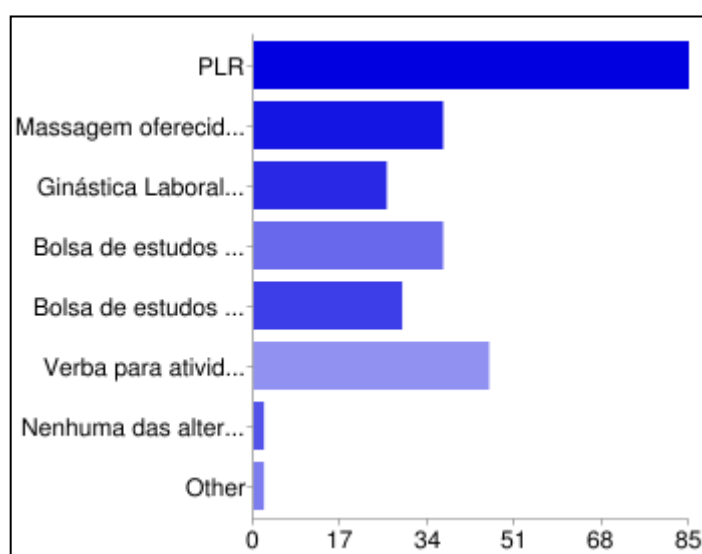


Figura 21- Gráfico programas oferecidos pela instituição

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, 2011

Verifica-se que o item PLR ser assinalado por quase a totalidade dos respondentes era perfeitamente esperável, uma vez que recompensas em dinheiro sempre são bem vistas e esperadas pelos funcionários.

O seguinte item mais assinalado referente a verba para atividades de confraternização entre as equipes, salienta a satisfação dos funcionários uma vez que mostra o interesse em estar com colegas e equipe de trabalho fora do ambiente das atividades rotineiras

E por fim o terceiro item mais assinalado que é a bolsa de estudos para graduação e pós-graduação, reafirma o interesse dos funcionários apontado nas questões anteriores de buscar se desenvolver profissionalmente e almejar oportunidades de crescimento na empresa. E a massagem oferecida pelo setor, também muito assinalada, aponta a satisfação com os programas criados internamente pelo setor para satisfazer seus funcionários.

Na questão 9 foi solicitado aos entrevistados que apontassem de que maneira consideram que a organização poderia aumentar a satisfação dos colaboradores, esta é uma questão aberta e opcional. Poucos entrevistados ofereceram sugestões, são elas: mais bolsas de estudo para graduação e pós; maior número de atividades de confraternização; deveria haver mais reconhecimento dos gestores para as realizações dos funcionários assim como uma maior transparência nos processos de seleção; Deve também haver uma maior preocupação dos gestores com o ser humano e não pensar nos funcionários apenas como máquinas ou robôs que devem produzir; Investindo em capacitação técnica por meio de incentivos financeiros à formação profissional; Proporcionando mais cursos presenciais; Reconhecimento pelo trabalho executado; Incentivo e feedbacks dos gestores.

A análise das sugestões mostra que de maneira geral são poucas as recomendações novas e reclamações, o que os entrevistados sugeriram foram apenas alguns ajustes nos programas e práticas já existentes.

Como já citado anteriormente, embora, não haja um programa específico que busque a motivação e satisfação dos funcionários, verifica-se que há uma preocupação dos gestores do setor em proporcionar atividades que visem bem estar dos funcionários.

5.5 POTENCIALIDADES MOTIVACIONAIS NO SETOR

Levando em consideração e teoria estuda neste trabalho e analisando os resultados da pesquisa realizada, podemos verificar algumas potencialidades do setor em relação a ações motivacionais.

Uma sugestão que pode ser aplicada é o aumento do número de bolsas de graduação e especialização oferecidas, que não contemplam grande número de funcionários. Incentivar cada vez mais o estudo e preparo dos funcionários certamente contribui para a satisfação dos indivíduos e beneficia a empresa, que terá funcionários mais preparados e capacitados para desenvolver com qualidade as atividades a ele atribuídas. O sentimento de desenvolvimento e realização profissional é um aspecto intrínseco da teoria estudado neste trabalho, e sem dúvida causam satisfação nos indivíduos se atendidos.

Outra sugestão que pode ser aplicada é a utilização da verba para atividades de confraternização entre os funcionários as áreas de maneira fracionada e não apenas em um único evento, ou seja, realizar um maior número de pequenas confraternizações pode atingir

um maior número de colaboradores, pois os mesmos terão a opção de participar de vários eventos e não apenas de um único evento maior.

E por fim, ainda considerando as sugestões dos entrevistados, uma sugestão seria alterar o *feedback* formal dos gestores para os funcionários, que hoje é realizado obrigatoriamente uma vez ao semestre, poderia ser alterado para a cada 3 meses, visando maior interação entre o gestor e sua equipe. Certamente esta prática, contribui para uma maior interação entre o gestor e o subordinado o que contribui para maior satisfação dos mesmos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desafio das empresas atualmente é atingir seus objetivos, alcançando os resultados desejados e atendendo também os objetivos individuais de seus funcionários. No setor bancário isso fica muito claro, e devido a particularidade da atividade, a busca pela satisfação dos funcionários tem sido muito focada.

Cada indivíduo possui suas necessidades, desejos e anseios e os expressam de maneira peculiar de acordo com as características individuais. Assim, o objetivo geral deste trabalho foi identificar quais são os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores da área de cadastro Pessoa Jurídica- Centro de Suporte Operacional- Banco Lion, de modo a gerar maior satisfação pessoal.

Foi possível identificar a que a maioria dos funcionários do setor é do sexo feminino, casada, entre 26 e 35 anos de idade, com ensino superior e trabalha há pouco tempo na instituição.

Dentre os fatores motivacionais selecionados para este trabalho o fator de *realização* foi considerado o mais satisfatório para a maior parte dos entrevistados. Sentindo-se realizados, certamente os colaboradores motivam-se e satisfazem-se ao cumprirem suas tarefas e desafios impostos, o que gera um sentimento positivo aos funcionários, e considerando a teoria estudada neste trabalho, também é capaz de melhorar a auto-estima do indivíduo.

Quanto aos fatores higiênicos selecionados para o trabalho, grande parte dos entrevistados apresentou concordância com as afirmações sugeridas, mostrando estarem satisfeitos de maneira geral com o setor. O fator ligado ao *relacionamento entre gestor e subordinado* foi considerado satisfatório pela quase maioria dos entrevistados. Importante salientar que Herzberg, na sua teoria, aponta que os fatores higiênicos contribuem para deixar os níveis de insatisfação mínimos, mas pouco contribuem para a motivação.

Sem dúvida estar em um ambiente de trabalho positivamente favorável a motivação dos indivíduos, contribui diretamente para a satisfação tanto pessoal como profissional, pois os mesmo irão sentir-se realizados e responsáveis por todo o seu crescimento seja particular ou na empresa.

Assim, levando em conta a teoria de Herzberg, podemos concluir que para se motivar pessoas para o trabalho é necessário dar ênfase aos fatores associados ao trabalho em si ou com os resultados dele, assim propiciar um local adequado onde os funcionários sintam-se

bem e que crie oportunidades de realização e satisfação deve ser uma constante busca para a empresa, que deve procurar investir além dos aspectos de conhecimento e aprimoramento profissional, em fatores que criem oportunidades que resultem na satisfação de seus empregados, que os façam buscar pelo seu bem e que sintam que a empresa os incentiva e apoia. Entende-se, assim, que a motivação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho é determinante para o sucesso da empresa tanto quanto a necessidade de preparar, atualizar, e capacitar os funcionários.

Por fim, sugere-se a continuação de estudos no futuro que possam desenvolver o tema a partir de novas pesquisas, que formulem novas teorias e criem e compare os resultados com as pesquisas atuais. Estudar a relação da motivação e da satisfação com a produtividade e metas, as relações interpessoais e o clima organizacional poderiam ser abordados em pesquisas futuras pois são temas complementares ao estudo desenvolvido.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada a administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São paulo: Atlas, 1981.
- AQUINO, C. P. de. – **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1996
- ARNOLD, W.W., PLAS, L.M. **Liderança orientada para as pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1997
- _____. **Psicologia aplicada a administração de empresas**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W., BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1986.
- CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. In FRANÇA, L. ET.AL. **As pessoas na Organização**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração**, São Paulo, Ed. Campus, 2000.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORADI, C.D. **O Comportamento humano em administração e empresas**. São paulo: pioneira, 1996.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papyrus, 2001.
- FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). **O método de pesquisa survey**. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C.K. **Pulsão e cognição: categorias da motivação na aprendizagem**. Revista de ciências humanas, n.32, out 2002.p.329-347.

HERZBERG, F. **Novamente como se faz para motivar funcionário**: In. BERGAMINI, C. W.; coda, r. (Orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo, Atlas, 1997, p. 23-46.

HUNTER, James C., **O Monge e o Executivo**, Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 1998.

LOPES, T. de V.M. **Motivação no trabalho**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas,1980.

MAXIMIANO, A .C. A . **Introdução à Administração**. 6ºed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

RAMALHO, Sabrina de Figueiredo. Fatores de Influência na Motivação dos Fisioterapeutas da Cidade de João Pessoa- PB. 2010. 195f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, M. A. D; MACIEL, S. E. V. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studio Diversa, v.1; n.1, out, 2007.p. 62-86.

SILVA, W.R; RODRIGUES, C.M. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, E.B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobrás Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. 2001. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SMITH, D.M. **Como motivar pessoas na empresa**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

VALDEZ, Maria Raquel Kormann. **Análise dos Fatores Motivacionais no Trabalho segundo Herzberg e da Eficiência no Atendimento ao Cidadão**. 2003. 136f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados

Questionário

Pesquisa e satisfação dos funcionários

Caro colega, o presente questionário faz parte de uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso no MBA de Gestão de Negócios Financeiros, que está sendo realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa conhecer a satisfação acerca do seu trabalho e suas variáveis. Peço sua colaboração, respondendo o mesmo, são poucas questões, simples e rápidas. Lembro que as respostas não serão identificadas. Grata desde já por sua colaboração. Luana Cortez

1- Idade

- até 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- de 45 a 55 anos
- acima de 56 anos

2- Gênero

- Masculino
- Feminino

3- Estado civil

- Solteiro
- Casado
- Outros

4- Formação I

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado

- Doutorado
- Outras

5- Formação II

- Concluído
- Incompleto
- Em curso

6- Tempo que trabalha na atual instituição

- até 05 anos
- de 06 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- acima de 20 anos

7- As questões a seguir referem-se a fatores acerca do seu trabalho e da maneira que você se relaciona com eles. Peço que aponte seu nível de concordância para cada uma das afirmações a seguir, sendo que 1 indica DISCORDÂNCIA TOTAL, e 5 CONCORDÂNCIA TOTAL, os números intermediários indicam graus de concordância entre estes dois extremos.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A- Estou satisfeito com minha escolha profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B- A organização em que trabalho investe em meu desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C- A organização em que atuo me proporciona a possibilidade de crescimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D- A possibilidade de ser promovido me incentiva a ter um bom desempenho e aprender novas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E- Tenho autonomia sobre a administração das atividades a mim atribuídas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F- Sinto-me valorizado pelo meu gestor e reconhecido pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G- Considero-me realizado ao atingir os objetivos propostos pelo gestor e pela organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H- O principal fator de motivação do meu trabalho é a minha remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I- Minha reumeração é condizente com minhas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
atividades e responsabilidades					
J- Considero meu chefe de fácil acesso e comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K- Considero os gestores com que trabalho aptos e preparados de maneira geral para gerenciar equipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L- Sinto-me interessado em realizar cursos que contribuam com meu desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M- Acredito que a instituição se preocupa e investe em meu bem estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N- O ambiente de trabalho apresenta condições adequadas para o desenvolvimento do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8- As questões a seguir referem-se a programas específicos da sua instituição, peço que aponte quais dos programas contribuem para sua satisfação no seu trabalho. Pode ser assinalado mais de um item.

- PLR
- Massagem oferecida pelo setor
- Ginástica Laboral oferecida pelo setor
- Bolsa de estudos para graduação e pós graduação
- Bolsa de estudos para cursos de linguas
- Verba para atividades de confraternização entre as equipes
- Nenhuma das alternativas
- Outro:

9- De que maneira você considera que a organização poderia aumentar a satisfação dos colaboradores