

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

Marcos Franke de Macedo

**FATORES MOTIVACIONAIS: CONVERGÊNCIA E DIVERGÊNCIA ENTRE
FUNCIONÁRIOS INTERNOS E OS QUE TRABALHAM NA LINHA DE
FRENTE EM UM GRANDE BANCO BRASILEIRO NA CIDADE
DE CURITIBA**

Curitiba

2011

Marcos Franke de Macedo

FATORES MOTIVACIONAIS: CONVERGÊNCIA E DIVERGÊNCIA ENTRE
FUNCIONÁRIOS INTERNOS E OS QUE TRABALHAM NA LINHA DE
FRENTE EM UM GRANDE BANCO BRASILEIRO NA CIDADE
DE CURITIBA

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 Negócios Financeiros.

Orientador: Maria Tereza Flores Pereira

Curitiba

2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por proporcionar mais essa oportunidade de participar de mais um curso em minha vida.

À minha família e amigos pela compreensão nas horas dedicadas ao estudo.

À todos os professores e tutores que me acompanharam ao longo do curso.

Aos funcionários que colaboraram com a realização desse trabalho respondendo a pesquisa.

Ao Banco do Brasil e a UFRGS por proporcionar- me essa oportunidade de participar desse MBA

Enfim, a todos que de alguma maneira contribuíram para a realização desse trabalho.

RESUMO

No serviço bancário existem os trabalhadores que executam suas tarefas em setores internos e outros que executam suas tarefas na linha de frente. O objetivo do trabalho é buscar possíveis convergências e divergências em relação aos elementos motivacionais entre os tipos de trabalhadores. O referencial teórico aborda o tema motivação para o trabalho no qual um grupo de autores defendem o uso de premiações como incentivo enquanto outro grupo defendem a idéia que a motivação está intrínseca em cada trabalhador. A metodologia usada foi o método estudo de caso, através do uso de entrevistas, que foram realizadas com trabalhadores do setor interno e com trabalhadores de agência, da cidade de Curitiba, onde se tentou buscar as semelhanças e diferenças existentes entre eles. Após as entrevistas realizadas, foram analisadas as respostas onde os funcionários de agência afirmaram que são em maioria, motivados pela remuneração, já os funcionários de setores internos são mais motivados por oportunidades de aprendizado e por objetivos desafiadores. Os funcionários de agência parecem ser submetidos a uma maior pressão no dia a dia por conviverem com metas de vendas. Já para os funcionários de setores internos, parece ainda existir espaço para um aumento das cobranças por uma maior produtividade, pois informaram que caso as cobranças aumentassem procurariam aumentar seu desempenho. Conforme investigado, uma boa relação com o superior e com a equipe de trabalho parece ser um dos fatores que mais colaboram para a motivação de ambos os tipos de funcionários. Foi possível verificar com a pesquisa, alguns fatores que motivam os diferentes funcionários, porém, percebeu-se que existe a dificuldade de usar um fator que é motivador para um funcionário e gerar motivação em outro.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 MOTIVAÇÃO.....	9
3. MÉTODO.....	15
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	18
5. CONCLUSÃO.....	29
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

No serviço bancário, como em outros serviços, existe diferença de produtividade entre funcionários, tanto dentro de um mesmo setor, como principalmente entre diferentes setores. Trabalhadores que executam suas funções em serviços internos e trabalhadores que operam em contato direto com o público podem apresentar essas diferenças.

A linha de frente está se especializando em fazer negócios, mantendo contato direto com clientes na maior parte do tempo. Os serviços mais burocráticos, como conferir documentos, fechar balanços e balancetes, serviços da área judicial e análise operações de crédito estão migrando e passam a serem feitos nas áreas internas. Então, nesse novo contexto, se faz necessário que trabalhadores de setores internos também possuam alta eficiência na realização de suas tarefas para o banco manter e até aumentar sua competitividade no mercado. Os processos precisam sair com velocidade e precisão, então necessita-se cada vez mais de funcionários comprometidos e dispostos a executarem suas atividades.

Nesse contexto pretende-se procurar as diferenças que existem na estrutura do trabalho, e na motivação dos trabalhadores na execução de suas tarefas em diferentes áreas do banco.

Após o exposto, é possível elaborar os seguintes questionamentos: De que maneira convergem e divergem os fatores considerados motivacionais para funcionários internos e os que trabalham na linha de frente de um grande banco brasileiro. Quais fatores poderiam motivar funcionários de diferentes setores do banco para produzirem resultados conjuntamente. Esses questionamentos são levantados, pois os fatores que motivam os diferentes funcionários podem ser diferentes, pelas diferenças entre os tipos de serviços prestados.

Como forma de buscar alternativas a essas questões, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a convergência e a divergência dos fatores considerados motivacionais por funcionários internos e os que trabalham na linha de frente de um grande banco brasileiro na cidade de Curitiba.

Desse modo, os objetivos específicos traçados que remetem as ações de pesquisa como fins de atingir o objetivo geral são:

- Averiguar os fatores considerados motivacionais pelos funcionários internos;
- Averiguar os fatores considerados motivacionais pelos funcionários da linha de frente;
- Levantar os fatores motivacionais que convergem na percepção de funcionários internos e os que trabalham na linha de frente.
- Levantar os fatores motivacionais que divergem na percepção de funcionários internos e os que trabalham na linha de frente.

Pela pouca literatura específica encontrada na área, sobre o que motiva trabalhadores do setor interno e linha de frente em bancos, esse trabalho é importante para constatar alguns motivos de uma possível diferença de fatores. Os resultados obtidos podem ser uma oportunidade para alguns gestores entenderem e incentivarem alguns trabalhadores internos ou da linha de frente a darem mais resultados, e para alguns trabalhadores, os resultados desse trabalho podem fornecer subsídios para se esforçarem mais e buscarem novas oportunidades de carreira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na revisão de literatura são analisadas as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho nos últimos anos, para se chegar ao novo perfil de trabalhador demandado pelas empresas, e assim se perceber como os gestores vão proceder com esse novo trabalhador. A partir daí, se analisa a motivação, mostrando algumas das dificuldades encontradas para se conseguir algum sucesso no sentido de manter os funcionários trabalhando motivados.

Nos últimos anos, tem sido possível observar muitas mudanças no mundo do trabalho. A realidade dos trabalhadores é fruto de mudanças, assim como a sociedade como um todo. Vemos um aumento do capital financeiro e do setor de serviços. Essas mudanças de cenário implicam em transformações no mundo do trabalho como um todo. (GRISCI, 2010)

Segundo Grisci (2010), a reestruturação produtiva do trabalho busca novas fontes de lucro com novas tendências como a terceirização, a competitividade e a flexibilidade. O trabalhador é mais valorizado por sua qualificação técnica ou criatividade, mas, por outro lado possui menor estabilidade no emprego.

Para o setor bancário, Grisci (2010), afirma que o aumento da informatização, a diversificação de atividades e dos produtos bancários, gera necessidade de um novo perfil de trabalhador, mais qualificado e adaptável. Além da necessidade de um novo ritmo de trabalho, aliado a instabilidade e imprevisibilidade.

Essa reestruturação que vem ocorrendo no mundo do trabalho, cada vez mais demanda do trabalhador, que necessita aprender continuamente e estar ligado ao mercado. Os funcionários que tem vontade de aprender e adaptar-se a várias situações diferentes para executar suas funções, podem conseguir maior sucesso no mercado de trabalho atual. Portanto a motivação dos trabalhadores cumpre um papel primordial, pois as empresas buscam cada vez mais aqueles funcionários mais dispostos para realizarem suas tarefas.

2.1 MOTIVAÇÃO

Muitos estudos vêm sendo realizados para tentar entender o que motiva os funcionários a trabalhar. Como as pessoas são diferentes, e são levadas por diferentes motivos, pode-se perceber a dificuldade que existe para entender o que leva diferentes pessoas a trabalharem motivadas.

Bergamini (2002) afirma que há vários anos administradores tentam mostrar que os gerentes necessitam motivar seus trabalhadores, porém não conseguem resultados satisfatórios, pela dificuldade que existe em encontrar motivos semelhantes que levam diferentes pessoas a trabalhar com maior dedicação. A motivação humana geralmente é intrínseca a cada pessoa e é levada por motivos diferentes para cada um. Um dos problemas é que muitos estudiosos da motivação geralmente não se baseiam em informações obtidas por pesquisas científicas.

As pesquisas científicas sobre a motivação mostram que as pessoas têm objetivos diferentes, e suas fontes de energia são diferentes. No interior de cada pessoa, existe uma fonte de energia que o faz trabalhar com maior ou menor vontade, sendo que essa fonte geralmente não tem correlação direta com estímulos externos. Neste sentido, a eficácia dos líderes pode estar em saber incentivar e liberar a motivação que os liderados já possuem dentro de si. É importante para o líder, portanto, perceber e potencializar a motivação de seus subordinados e não desperdiçá-la. (BERGAMINI, 2002)

Embora, muitas vezes, administradores das empresas tentem gerar motivação em seus funcionários das mais diferentes maneiras, oferecendo recompensas, e outros incentivos, a motivação, que cada um carrega, é difícil de ser explicada, e trabalhada. Cada pessoa se motiva por razões diferentes. Então, passa-se a perceber que a motivação vem de dentro de cada um, e na maioria das vezes, não pode ser gerada por fatos externos.

Motta (1998), citando os trabalhos de Herzberg, explica que para o autor, existem fatores que afetam o grau de satisfação e insatisfação no trabalho. A concretização de tarefas, o reconhecimento do funcionário, responsabilidades atribuídas, desenvolvimento individual e características do trabalho são fatores que

aumentam a satisfação do trabalhador. Por outro lado, os fatores ditos higiênicos como status, salários, segurança, relação com os supervisores, colegas, subordinados e política da empresa não aumentam a motivação do trabalhador mas, quando satisfatórios não geram insatisfação e não desmotivam o mesmo. O que é importante para o trabalhador e sua carreira gera motivação e o ambiente de trabalho e os relacionamentos mantém essa motivação.

Já sobre as teorias X e Y, Motta (1998), citando o trabalho de McGregor, explica que o autor levou para teoria da motivação as tendências do homem para o bem e para o mal, apresentando duas teorias opostas. Na teoria X, considera-se o homem indolente e sem interesse para o trabalho. É necessário o controle rígido por parte de dirigentes para colocar o trabalhador preguiçoso para trabalhar. Pressão e disciplina por parte dos patrões levam os funcionários a produzir mais e melhor. Já na teoria Y, o ser humano é encarado como bom e direcionado para o trabalho. As empresas apenas têm que dar condições para os trabalhadores produzirem.

Ainda segundo o autor, a sociedade está preparada para aceitar e produzir de acordo com a teoria X, enquanto que para uma mudança e aceitação da teoria Y, são necessárias transformações profundas e difíceis.

Segundo Motta (1998), motivação comumente é conhecida como o grau de vontade e dedicação que uma pessoa aplica para desempenhar sua função. O autor cita que nas teorias gerenciais, a motivação é um processo psicológico do indivíduo, tem caráter interior, e cada um possui motivação por aspectos particulares. Portanto pode-se perceber a dificuldade de motivar algum funcionário usando recompensadores externos. O que se pode fazer, então, é criar condições favoráveis como um bom clima psicológico para levar o trabalhador a se motivar.

Percebe-se que o papel dos gerentes e das organizações é criar um ambiente favorável de trabalho, aberto à criatividade dos trabalhadores, possibilitando interação e troca de informações, para que o trabalhador possa sentir liberdade para trabalhar, o que pode gerar uma motivação para o trabalho, ou, pelo menos não diminuir a motivação que o trabalhador já traz com ele.

Bergamini (2008), citando os trabalhos de Amabile e Kramer, cita que o desempenho está ligado a vida interior no trabalho, esse aspecto vem da interação de

três elementos: as percepções, a emoção e a motivação. Esse desempenho será melhor quando o que a pessoa vive no dia de trabalho inclui mais emoções positivas e motivação intrínseca. Se o contexto de trabalho inclui produtividade, compromisso e coleguismo entre a equipe que está, seu líder e a organização, isso leva a um bom desempenho da empresa como um todo.

Tratando de recompensas e punições, observa-se que a idéia a princípio é que fatores externos dificilmente exercem algum tipo de motivação extra efetiva ao indivíduo. De acordo com Kohn (1995), recompensas trazem comprometimento temporário. Sempre que seja oferecido um incentivo ou uma punição para que determinado trabalhador realize uma tarefa, quando esse fator externo é retirado, as pessoas voltam a se comportar como anteriormente. Muitas vezes isso não é apenas inútil, como pode ser pior do que se não tivesse oferecido nada. Incentivos mudam apenas temporariamente um comportamento. Geralmente, quanto mais cognitivo e pensado é o trabalho, pior é a performance do trabalhador, quando movido por uma recompensa. Numerosos estudos examinaram a eficácia do pagamento de salários altos e a correlação disso com a performance da empresa, e eles, em sua maioria mostraram pequena, ou até negativa correlação. O que esses estudos revelam é que um alto pagamento não é garantia de melhor performance do trabalhador.

Na mesma linha, Bergamini (2008), afirma que uma vez dada uma recompensa, o corte futuro dela, é considerado pelo trabalhador como a perda de um direito adquirido, e pode ser entendido como punição. Com recompensas, o trabalho perde sua importância real, e o que o trabalhador está interessado são apenas recompensas externas. Elas matam a motivação interior do trabalhador. Um sistema de premiação para alguns funcionários pode causar problemas dentro de setores que anteriormente eram produtivos.

Observa-se que esses autores discordam do fato que motivação possa ser gerada por premiações. Os funcionários podem entender que necessitam desse extra, para executar as suas funções no futuro, e ela não caracterizaria como motivação, e sim um incentivo temporário ao desempenho do trabalhador.

Segundo Ponder (2010), as pessoas não conseguem mudar motivações de outros, e nem criar neles motivação, os próprios funcionários fazem isso internamente.

O papel do líder é compreender as necessidades gerais e específicas de seus colaboradores, e se conseguir atender essas necessidades, mais terá chance de ter funcionários motivados. Embora a motivação venha de dentro do indivíduo, o líder pode criar um ambiente favorável que contribua para trabalhadores mais motivados, como mostrar a importância de cada trabalhador e dar espaço as suas idéias, ou cumprir promessas de recompensas em caso de objetivos atingidos.

Pode-se perceber novamente que o papel do líder é criar condições para os trabalhadores produzirem de maneira satisfatória, e conforme o caso, dar força ao surgimento de novas idéias ou oferecer recompensas em caso de cumprimento de metas.

Segundo Motta (1998), existem pessoas que são motivadas intrinsecamente para as tarefas, e independentemente de recompensas, esses trabalhadores vão apresentar resultado elevado. Mas existem também outros trabalhadores, que esperam por reconhecimento dos dirigentes na forma de elogios ou promoções, e para essas pessoas, pode existir uma tendência a produzir mais quando recebem recompensa.

Continua-se a observar a motivação como um fator intrínseco, mas é possível perceber que alguns autores consideram que algumas premiações podem afetar positivamente o desempenho de alguns indivíduos. Principalmente os autores que seguem a linha Behaviorista.

A esse respeito, Motta (1998), cita as ideias de Skinner, do reforço positivo. Para o autor, o trabalhador é motivado por recompensas e prêmios. Portanto, quando o mesmo alcança um objetivo, ele deve receber um prêmio, e isso vai mantê-lo motivado a trabalhar por mais tempo. Esse prêmio pode ser também um elogio ou uma recompensa simbólica. Focando no lado positivo, do reforço e evitando o lado negativo da punição, as empresas podem conseguir resultados positivos dos trabalhadores.

Visto como as recompensas influenciam ou não a motivação no trabalho, muda-se a linha para como as expectativas podem ser usadas para entender a motivação.

Segundo Lobos (1975), pode-se usar a teoria das expectativas para explicar a motivação na área de gestão, por ser uma teoria dinâmica, e ser uma das teorias mais completas conhecidas.

Para o autor (LOBOS, 1975), o indivíduo tem expectativas sobre o resultado de suas ações. Então ele faz uma antecipação de eventos futuros, e faz escolhas entre condutas alternativas para chegar a um resultado desejado. A motivação depende então do atrativo que certos resultados podem oferecer, de percepções que o trabalhador tem, das relações entre os desempenhos e os resultados obtidos. Esses resultados podem ser extrínsecos e não dependem somente do indivíduo, como condições de trabalho, remuneração, promoções e transferências. E podem ser intrínsecos, dependendo do comportamento do trabalhador, como realização pessoal, responsabilidade ou orgulho no trabalho. Para cada objetivo que possa ser alcançado, existem várias expectativas separadas, como por exemplo, caso se atinja um resultado, o trabalhador pode prever uma oportunidade de promoção, mas também separadamente vai prever que se cumprir aquela tarefa vai ter um sentimento de auto-realização muito grande.

Segundo Motta (1998), citando as idéias de Victor Vroom, e a teoria das expectativas, os objetivos a serem atingidos desenvolvem a motivação dos trabalhadores e a intenção do indivíduo está ligada a capacidade de realização das tarefas. Quanto mais o trabalhador se julga capaz de cumprir as tarefas, mais ele estará motivado. Seu desempenho deve levar aos resultados desejados para que ele se sinta cada vez mais apto a realizar suas tarefas e vá se empolgando a trabalhar cada vez mais. A satisfação ou insatisfação do trabalhador para realizar as tarefas, depende do resultado de seu trabalho e da possibilidade de alcançar seus objetivos e expectativas.

Pode-se perceber que a teoria das expectativas, também separa a motivação em duas partes. Ela é intrínseca a cada indivíduo, mas também pode ser influenciada por algum fator externo como uma probabilidade de promoção, ou o sucesso da realização das tarefas, por exemplo.

A motivação dos trabalhadores em geral, pode ser aplicada particularmente ao serviço bancário. Num estudo feito por Filho e Araújo (2001), com escriturários do Banco do Brasil, da região de Natal, mostrou-se como a motivação de alguns trabalhadores bancários pode ser influenciada, e moldada, dependendo dos seus líderes, e das oportunidades de inserção que um banco possa vir a proporcionar. Os autores perceberam que os funcionários escriturários, são motivados por possibilidade

de realização pessoal, senso de justiça no trabalho e sobrevivência, para si mesmo e sua família. Valorizam aspectos como igualdade de direitos entre trabalhadores, cumprimento das obrigações por parte da organização, ganhar suficiente para dar uma vida digna a si mesmo e sua família, sentir-se produtivo e ter oportunidades para se expressar.

Ainda para os autores Filho e Araújo (2001), os trabalhadores do Banco do Brasil não são movidos e motivados apenas por impulsos internos, devem ser vistos como pensantes, e suas crenças, percepções e estimativas de probabilidades influenciam seus comportamentos.

3. MÉTODO

Utilizando o método estudo de caso, foram realizadas entrevistas com trabalhadores de setores internos e trabalhadores que estão atendendo diretamente o público na linha de frente na cidade de Curitiba, com o intuito de se chegar a uma comparação, e possivelmente encontrar semelhanças e diferenças entre fatores que possam motivar funcionários que trabalham em diferentes setores na mesma cidade.

Analisando os resultados da pesquisa, buscaram-se razões que motivam trabalhadores das áreas internas e funcionários que atuam na linha de frente. Buscou-se ainda, razões que agradam ou desagradam os diferentes tipos de trabalhadores em suas rotinas no dia a dia. Procurou-se também buscar quais as ambições, quais os objetivos, e o que é semelhante ou diferente entre as diferentes funções.

Segundo Godoy (1995b), o estudo de caso é um tipo de pesquisa na qual o objetivo é uma análise profunda de uma unidade. Pode se caracterizar por um exame de uma situação particular, sendo que vem se tornando a estratégia preferida para quando os pesquisadores querem saber como e por que determinado evento ocorre. A escolha do grupo a ser pesquisado depende do tipo de problema ou questão que o investigador quer resolver.

Para Fachin (2003), a principal função do estudo de caso é a explicação sistemática dos fatos que ocorrem em determinado contexto social e são influenciados por inúmeras variáveis. Podem-se utilizar entrevistas para se apreciar um caso.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado, pois assim os pesquisados tiveram maior liberdade para dar sua opinião sobre o assunto.

Segundo Godoy (1995a), a entrevista pode ser utilizada tanto informalmente, sendo através de entrevistas curtas e rápidas, como também podem ser utilizadas entrevistas mais longas e formais. O entrevistador deve ter algumas perguntas fundamentais em mente.

Ainda segundo a autora, alguns pesquisadores usam a entrevista, pois esta fornece um maior contato direto com o sujeito entrevistado. O entrevistador toma notas,

analisa os dados e descreve as respostas e a análise obtida no trabalho final. (GODOY, 1995b)

Entrevistas são usadas na pesquisa qualitativa. Segundo Godoy (1995a), na pesquisa qualitativa, o ambiente é a fonte de dados, e o pesquisador é o instrumento fundamental. O pesquisador observa, seleciona, analisa e interpreta os dados coletados. Ocorre a descrição de dados, como eles são, importando bastante tudo que é dito, através de respostas abertas. Os pesquisadores se preocupam com o processo como um todo e não apenas com o resultado. Estão interessados em observar como se manifesta o que ele está observando.

Para elaborar a pesquisa, foram selecionados seis funcionários que exercem suas funções atendendo diretamente o público em agências de Curitiba, entre eles, três atendem clientes de pessoa jurídica, dois deles atendem clientes pessoa física e um deles que atende principalmente clientes de financiamento imobiliário. Foram colhidas entrevistas de diferentes agências de mesmo porte de um mesmo banco nas redondezas do centro de Curitiba pela dificuldade de encontrar respondentes a pesquisa em uma mesma agência. Foram escolhidos três gerentes de conta, sendo os três de pessoa Jurídica, e três assistentes negociais que atendem principalmente pessoa física.

Também foram selecionados seis funcionários que executam serviços internos, em um centro que faz operações de crédito e presta serviços de assessoria as agências no mesmo banco. Foram escolhidos cinco assistentes, que trabalham como analistas e um gerente que trabalha conferindo e liberando operações de crédito, num setor interno desse banco no bairro champagnat em Curitiba.

Algumas dificuldades foram encontradas para se conseguir seis entrevistados que exercem suas funções em agência, pois alguns funcionários tinham certo receio de responder as perguntas. Já no setor interno, todos os escolhidos inicialmente concordaram em realizar as entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos funcionários. Algumas foram gravadas e outras transcritas, pois alguns funcionários não concordaram em ter suas entrevistas gravadas. O roteiro utilizado para as mesmas se encontra em anexo A, ao final.

O objetivo das entrevistas é obter uma tendência de como esses diferentes funcionários se motivam a trabalhar e quais as perspectivas para o futuro profissional de cada um.

As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2011, os dados foram obtidos através de pesquisa qualitativa e então, passou-se para a fase de análise dos dados e do conteúdo colhido, e ao final, chegou-se aos resultados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir das entrevistas realizadas, foi feita uma análise das respostas obtidas, para compreender o que motiva os funcionários que trabalham em agência e o que motiva os funcionários que trabalham em setores internos.

Sobre o trabalho em si, dos funcionários de agência, cinco descreveram mais diretamente suas funções diárias, enquanto um dos funcionários explicou a importância do trabalho para a sociedade, mas também falou que suas atividades eram corridas e objetivas. Os funcionários que trabalham como gerentes explicaram como administram suas carteiras de clientes, enquanto os que trabalham como assistentes, falaram que buscam fidelizar os clientes já existentes e buscar clientes novos, através de telefone e pessoalmente, em seus atendimentos.

Já os funcionários de setores internos explicaram o que fazem no dia a dia, que é basicamente analisarem operações de crédito que as agências enviam. Além disso, fazem análise de cadastros e da capacidade de pagamento dos clientes para ver se eles têm condições de cumprir com as obrigações assumidas para o capital emprestado voltar ao banco com os devidos encargos, e o gerente informou que confere a análise dessas operações, além de administrar uma equipe de analistas de operações de crédito.

Nesta resposta, pode-se analisar que ambos os funcionários contaram que optaram por trabalhar no ramo bancário e na empresa, por razões similares.

Na questão de por que trabalhar na empresa e no ramo escolhidos, os funcionários citaram que foram atraídos pela solidez, além de vontade de trabalhar nessa empresa, salário mais elevado que a média do mercado e oportunidades de carreira. Foi citado também o interesse na área financeira e bancária, como fator para escolher esse ramo. Tanto os funcionários de agência como os do setor interno não divergiram nas respostas.

Na questão específica sobre o que motiva os funcionários para o trabalho, entre os funcionários de agência, três deles responderam remuneração ou salário como principal fator motivador, um respondeu conquista de objetivos pessoais além da remuneração, outro respondeu ver o resultado das atividades, e o último citou prazer

em fazer o que gosta, ajudar os clientes a alavancar empresas, e reconhecimento dos clientes e da empresa.

Para os funcionários do setor interno, os desafios de trabalhar diariamente e da função que exercem foram citados como fator motivador por três funcionários, o aprendizado constante e busca por novos conhecimentos foi citado por um dos funcionários, o salário foi citado também como fator motivador por um deles e a satisfação de trabalhar e exercer a atividade inclusive com o comentário de que o trabalho enobrece, foi citado também.

Observa-se que os fatores que motivam os funcionários a trabalhar diariamente variam um pouco entre os funcionários da agência e do setor interno. Observa-se pelas respostas que para os funcionários de agência que atendem público, o salário é o fator principal motivador sendo citado por quatro dos entrevistados. Outros fatores como prazer em fazer o que gosta e resultado das atividades também foram citados. Já para os funcionários do setor interno, o fator principal foi o desafio de trabalhar diariamente, além de busca por novos conhecimentos e satisfação de trabalhar. Pode-se observar que os funcionários que atendem público estão mais ligados à remuneração, já os funcionários do setor interno tem uma visão mais de aprendizado e de objetivos desafiadores.

Isso corrobora com as idéias de Bergamini (2008), e Motta (1998), que afirmaram que cada indivíduo possui motivação por aspectos particulares, pode-se observar aqui que os funcionários se motivam por motivos diferentes.

Alguns funcionários afirmaram que ficariam mais motivados com salários mais altos, mas, de acordo com Kohn (1995), salários mais elevados não são garantia de melhor performance, então, caso houvesse um aumento de salário, provavelmente a motivação aumentasse de início, mais voltasse ao nível anterior com o passar do tempo.

Sobre a questão do que não satisfaz os funcionários no trabalho, para os funcionários de agência, principalmente as metas de vendas de produtos, cada vez maiores, citadas por quatro dos entrevistados, o que leva a muito desgaste dos funcionários, principalmente no final do semestre. Foi grande o descontentamento com as cobranças para o cumprimento das metas e a pressão grande submetida aos

funcionários no dia a dia. Muitas vezes, os funcionários se sentem frustrados, pois com as cobranças e com a pressa submetidas, muitas vezes não conseguem demonstrar todo seu potencial. Falta de tempo também foi citado por um funcionário que reclamou não conseguir nem ir ao banheiro às vezes. Foi citado também o stress e a falta de reconhecimento por um deles e sentir que seu trabalho não é tão importante para os clientes e a instituição, por outro.

Para os funcionários dos setores internos, as respostas sobre o que não satisfaz no trabalho variaram um pouco. Cada um citou um fator diferente como: politicagem, falta de reconhecimento, salário, levantar cedo, não poder mostrar outros conhecimentos no dia a dia, e muita rotina nos serviços executados.

Observa-se que os funcionários que trabalham na linha de frente parecem ser submetidos a maior pressão, pois reclamaram mais das metas impostas, no serviço do dia a dia e do stress, e foi uma queixa meio geral dos mesmos motivos. Já os funcionários dos serviços internos divergiram bastante nas respostas, mas pode-se observar que as reclamações foram menos específicas e em detalhes muitas vezes, menos ligados ao serviço diário, parecendo estar menos descontentes com o seu serviço.

Quanto aos fatores que poderiam contribuir para aumentar a motivação para o trabalho, entre os funcionários de agência, foi muito citado uma maior possibilidade de treinamento, o que levaria a um maior aprendizado e conhecimento sobre produtos e serviços, que levaria eles a trabalharem mais motivados. Outros citaram que um maior reconhecimento por parte da administração e até mesmo de clientes, poderia motivar mais.

Melhores condições de trabalho, metas mais adequadas e simplificação de processos também foram citados como fatores que poderiam motivar mais o trabalho.

Já para os funcionários dos setores internos, os principais fatores citados como que poderiam criar mais motivação para o trabalho foram salários melhores, maior quantidade de treinamentos, ferramentas mais funcionais para trabalhar, maiores oportunidades de crescimento na empresa. Foi lembrado também que estar numa equipe que colabore com o trabalho, e com um bom gestor poderia ser um fator diferencial para a motivação para o trabalho. A empresa poderia fornecer também,

oportunidades de lazer para os funcionários e atividades paralelas que diminuíssem o stress, como uma maior quantidade de ginástica laboral ou massagens durante o expediente.

Dentre os fatores que poderiam contribuir para maior motivação no trabalho, eles foram bem variados entre os doze funcionários entrevistados, mas não foi observada correlação com o fato de diferença no local de trabalho. As condições de trabalho e uma maior quantidade de treinamentos para os funcionários foram os mais lembrados, entendendo que os funcionários querem aprender e evoluir na carreira, isso pode servir como um indicativo para as empresas treinarem seus funcionários e, assim, conseguir empregados mais capacitados.

Isso foi explicado por Motta (1998), citando os trabalhos de Herzberg, que explicou que reconhecimento e desenvolvimento individual afetam o funcionário positivamente.

Na questão sobre a perspectiva de carreira, os funcionários da agência variaram um pouco em suas respostas, um afirmou que está contente com o cargo atual, e pretende manter assim, um deles afirmou querer ser gerente geral de agência, outro afirmou querer migrar para setor de apoio, como gestão de pessoas ou diretoria. Na mesma linha, outro afirmou querer ir para um setor ligado a responsabilidade sócio ambiental. E dois dos funcionários afirmaram que querem evoluir, porém, sem comprometer a vida pessoal, pois valorizam muito atividades de lazer e tempo com a família.

Já para o pessoal que trabalha no setor interno, o gerente quer chegar a um cargo acima do seu, e dos assistentes, três deles querem chegar a gerentes na área meio do banco, que seria setores internos, um deles pretende chegar a diretoria de crédito e um pretende seguir na área de análise de operações, e não pretende seguir a linha gerencial.

Pode-se observar que o pessoal que trabalha em agência, está mais preocupado em manter alguma qualidade de vida e atividades de lazer, e tempo para a família, de um modo geral. Mas querem ascender de cargo, alguns querem permanecer em agência, e outros pretendem seguir para setores internos do banco. Já o pessoal dos

setores internos pretendem ascender de cargo, de preferência, no mesmo local onde trabalham atualmente, e nenhum citou que pretende ir trabalhar na linha de frente.

Sobre a questão de como avalia a relação entre o atendente do banco e o cliente final, os funcionários que atendem público citaram que existe cooperação entre o atendente e o cliente, um deles citou que é uma relação de proximidade, principalmente na alta renda, quando o atendente vira até consultor do cliente, outro citou que a relação deveria ser mais profunda e existir maior relacionamento para fidelizar mais os clientes. Mas o principal fato citado, é que no momento do atendimento, o atendente é o próprio banco para o cliente, que não diferencia. Muitas vezes, quando não é possível fazer algo, o cliente acha que é o atendente que está negando, da mesma maneira que um mal atendimento por parte de um atendente, para o cliente foi o banco que atendeu mal e não aquele atendente específico.

Os funcionários do setor interno avaliam a relação entre o atendente do banco e o cliente final como importante e complicada. Alguns também concordam que o atendente materializa o banco para o cliente final. Um dos funcionários citou que o cliente confia muito no atendente que deve estar preparado e treinado para atender as expectativas, e mostrar muitas vezes o caminho para o cliente. Foi citado por outro funcionário que a burocracia muitas vezes atrapalha, e o cliente acaba se descontentando com o banco por causa do excesso de burocracia, que existe em algumas operações.

Foi perguntado para os funcionários de agência como era para eles, atender os clientes, e cinco deles falaram que gostam de atender os clientes, foi citado que é gratificante, que é gostoso contato com o público e atender as pessoas. Um dos funcionários citou também, que quando consegue construir com o cliente um bom relacionamento e confiança, o atendimento fica ainda melhor. Apenas um deles falou que dispensaria o atendimento direto ao público se fosse possível.

Dos funcionários de setores internos que já haviam atendido clientes anteriormente, foi citado que também gostavam de atender os clientes, um deles citou que o atendimento era uma escola. Outro citou que era muito importante atender os clientes e que clientes agregam valor e aprendizado a rotina de trabalho.

A relação entre atendente e cliente final foi vista pelos funcionários de maneira semelhante. Às vezes é complicada, mas, caso o atendente consiga prestar um bom serviço, está colaborando com a imagem do banco e pode vir a criar um relacionamento no futuro. Foi bastante citada a idéia que o atendente é o banco naquele momento. Portanto tem de fazer um bom papel. Os funcionários questionados sobre o atendimento ao cliente, em maioria, afirmaram que gostam ou gostavam do atendimento ao público, isso não seria problema.

Sobre as cobranças, os funcionários de agência contaram que sofrem uma pressão todos os dias, no exercício de sua função, para vender produtos e fazer negócios rentáveis para o banco. Um dos funcionários afirmou que as cobranças estão maiores por que a concorrência vem ganhando espaço, e o banco onde trabalha não pode ir ficar para trás, então em face a essa concorrência do mercado, as pressões vem se tornando cada vez maiores. Nessa mesma linha , outro entrevistado afirmou que quando há muito o que fazer, o funcionário tem de ter flexibilidade para se adaptar e priorizar o mais importante. Um outro entrevistado afirmou que acha justa as cobranças e é cobrado pelo seu trabalho e função que executa.

Já os funcionários dos setores internos, afirmaram que são cobrados por produtividade, seus serviços tem de render um mínimo, não podem produzir muito menos que a média dos outros funcionários. Um deles se queixou que operações de dificuldades diferentes acabam por terem o mesmo peso, o que acaba sendo injusto. Outro afirmou que no final do semestre sempre existe um feedback dos gestores mostrando como anda o trabalho. De modo geral, os funcionários dos setores internos entendem que as cobranças são justas.

Pelas respostas obtidas, pode-se perceber que os funcionários de agência que trabalham na linha de frente parecem estar um pouco mais descontentes com as cobranças e pressão recebida no trabalho no dia a dia. Existem metas diferentes para todos os funcionários, mas os funcionários de agência tem metas de vendas, enquanto os funcionários dos setores internos tem metas de produtividade.

Caso as cobranças aumentassem, os funcionários de agência, em maioria, falaram que repensariam sua vida e carreira, pois o stress a que seriam submetidos seria acima do normal, e um deles falou até de trocar de empresa. Um dos funcionários

falou que agiria normalmente e tentaria acompanhar o ritmo a que passaria a ser cobrado.

Os funcionários dos setores internos afirmaram em maioria que caso as cobranças aumentassem, eles tentariam aumentar a produtividade e aumentar seu desempenho. Um deles afirmou que seria normal, e que tentaria buscar onde está mais lento, para ganhar em velocidade.

Para os funcionários de agência seria bem mais difícil de lidar com o aumento das cobranças, e que o stress seria elevado, podendo até repensar no seu trabalho, já os funcionários dos setores internos, tentariam cumprir com o aumento das cobranças aumentando a produtividade. Pode-se observar que os funcionários de agência parecem ser submetidos a um nível maior de pressão, pois afirmaram não ter muitas condições para aumento das cobranças, já para os funcionários de setores internos parece ainda haver espaço para um aumento das cobranças.

Sobre a relação com o superior, os funcionários de agência, em geral, disseram ser boa, em maioria, citaram que tem acesso ao superior imediato e abertura para discutir rotinas. Um dos entrevistados citou que o superior, às vezes, muda muito, o que acaba dificultando a relação. Outro citou que é importante a experiência do superior, e deve haver abertura para decisão conjunta. Teve um caso de um funcionário que falou que o superior repassa as cobranças que recebe no dia a dia. Como se fosse cada superior passando para o seu subordinado a cobrança sucessivamente.

No caso dos funcionários dos setores internos, também foi citado por todos os entrevistados que a relação com o superior é boa e tranquila. Foi citado que muitas vezes é importante a discussão sobre competências e opiniões, que deve haver respeito e reconhecimento. Também foi citado por um dos entrevistados que o superior pode, muitas vezes, ajudar na carreira, mostrando caminhos para o crescimento profissional, e que isso acontecia em seu caso.

Na relação com o superior, os funcionários entrevistados, tanto de agência, quanto de setores internos, de uma maneira geral, citaram que a relação é boa, e de respeito. Deu pra observar, por parte dos entrevistados, uma empatia na relação chefe-subordinado, e o que é perceptível, no caso dos funcionários de agência, é que eles

entendem que as cobranças a que são submetidos no dia a dia não vem do superior, pois não reclamam dessa relação.

Sobre a relação com a equipe, todos os funcionários de agência entrevistados tem experiências boas, um deles citou que é como uma família, outro citou que ensina e aprende com sua equipe, um terceiro citou ainda que independentemente da função tem uma excelente relação.

Para os funcionários dos setores internos, a relação com a equipe também é boa, alguns citaram um clima muito bom, outros citaram respeito entre os colegas, e dois deles citaram que existe um aprendizado mútuo, um ajudando o outro.

A relação dentro das equipes de trabalho é boa tanto para funcionários dos setores internos quanto para os que trabalham em agência, dá para observar que existe um clima de respeito, uma boa relação e aprendizado mútuo, na maioria dos casos estudados.

Na pergunta se a relação com superior ou equipe interferia na motivação para o trabalho, três dos funcionários de agência responderam que quando a relação com o superior é boa, isso anima para trabalhar. Um deles afirmou que cobranças exageradas desanimam bastante para correr atrás dos objetivos. Um deles citou que com uma relação ruim no ambiente de trabalho seria difícil continuar trabalhando, afirmou ainda que as relações interpessoais são um ponto chave e desmotivam bastante. Outro entrevistado afirmou que o clima interfere positiva ou negativamente, se o clima for de união, as chances de atingir objetivos amplia bastante, mas se houver competição entre os trabalhadores, e individualidades prevalecerem, existe tendência das relações sofrerem desgaste e os conflitos prevalecerem.

Para os funcionários dos setores internos, a boa relação com superior e equipe aumenta a vontade de trabalhar no dia a dia. Quatro dos entrevistados afirmaram que um bom relacionamento motiva a dar o melhor. Um deles afirmou que a falta de reconhecimento dos superiores causa desmotivação, pois mesmo trabalhando duro, não interfere muita coisa mesmo.

As respostas dos funcionários foram parecidas, afirmando que uma boa relação interferia positivamente em relação ao trabalho e aumentava a motivação, única

diferença é que os funcionários de agência, afirmaram que cobranças exageradas por parte do superior desmotivam o trabalho.

Se existir compromisso e coleguismo entre a equipe e seu líder, isso leva a um melhor desempenho dos funcionários, o que foi apontado por Bergamini (2008), citando as idéias de Amabile e Kramer,

Na pergunta sobre a remuneração recebida e benefícios, entre os funcionários de agência, todos os seis funcionários entrevistados se mostraram satisfeitos com os benefícios. Já com a remuneração, dois deles se mostraram satisfeitos, achando a remuneração justa. Os outros quatro, não se mostraram satisfeitos com a remuneração. Um deles afirmou que o salário é um dos itens que compõe o pacote que interfere na motivação para o trabalho. Outros dois afirmaram que a remuneração que recebem está abaixo da média que o mercado paga para desempenho da mesma função.

Entre os funcionários de setores internos, eles também estão satisfeitos com os benefícios, um deles contou que o plano de saúde, odontológico e o vale alimentação são muito importantes e devem ser reconhecidos como interessantes para o funcionário. Já sobre a remuneração recebida três se mostram satisfeitos, um deles afirmou que a remuneração tende a ir aumentando proporcionalmente de acordo com a experiência adquirida, mas dois entre eles, mesmo satisfeitos afirmam que poderia melhorar ainda mais. Os outros três não estão satisfeitos, pois, com os lucros do banco aumentando a cada ano, isso deveria ser mais repassado aos funcionários.

As respostas não divergiram muito entre os funcionários, com todos satisfeitos com os benefícios recebidos, e sobre a remuneração, alguns satisfeitos e a maioria entendendo que ela poderia ser melhorada.

Motta (1998), citando os trabalhos de Herzberg, afirmou que caso os salários não sejam satisfatórios, isso pode gerar descontentamento, e desmotivação para o trabalhador. Salários elevados não aumentam a motivação, mas colaboram para manter a motivação intrínseca dos trabalhadores. Então, essa insatisfação de alguns funcionários com a remuneração recebida, pode estar desmotivando alguns funcionários.

Na pergunta sobre o que desagrada em relação ao trabalho, dos funcionários de agência, três deles se queixaram de metas exageradas que muitas vezes são impostas.

Também foram citados cobranças de forma errada, falta de reconhecimento, falta de tempo e remuneração baixa.

Para os funcionários de setor interno, dois deles afirmaram estar satisfeitos com relação ao trabalho, e dos outros quatro foram citados motivos que desagradam em relação ao trabalho como falta de reconhecimento, ambiente e equipamento de informática inadequados, baixa qualidade de lanches fornecidos, falta de desafios maiores, horário inadequado para prestar as atividades e burocracia do banco.

Os funcionários de setores internos parecem estar mais satisfeitos em relação ao trabalho do que os funcionários que atuam na linha de frente. Pois os funcionários que atendem o público se queixaram de motivos mais ligados ao trabalho em si como metas elevadas, e falta de tempo. Já os funcionários de setores internos que se manifestaram, dois afirmaram estarem plenamente satisfeitos, e dos que citaram alguma queixa, os motivos foram mais ligados não ao serviço principal prestado, mas a baixa qualidade de instalações e falta de outros desafios.

Então foi perguntado para os funcionários que trabalham em agência, o que eles achavam dos funcionários que executam trabalho em setores internos, e a resposta de modo geral, foi que os funcionários de setores internos não possuem metas de vendas e não devem ser submetidos a cobranças tão intensas quanto os funcionários de agência, três dos respondentes citaram que funcionários de setores internos possuem mais qualidade de vida, e um dos respondentes citou que a remuneração de um funcionário que atende ao público deveria ser maior do que dos funcionários que trabalham em setores internos pelas maiores dificuldades enfrentadas no trabalho.

Foi perguntado então, para os funcionários de setores internos o que eles achavam dos funcionários de agência, e a resposta, de um modo geral foi que é difícil atender o público, e esses funcionários fazem diferença representando o banco perante o cliente. Um dos entrevistados citou que funcionário que atende público, tem de fazer várias coisas ao mesmo tempo, possuir flexibilidade para atender o cliente, atender ao telefone e ajudar colegas menos experientes. E ainda, depois que atende o público, tem de resolver pendências e preparar processos. Outro citou que os funcionários, muitas vezes não recebem treinamento suficiente para atender, e tem de aprender na prática, agüentando reclamações dos clientes no dia a dia.

Pode-se observar que os funcionários de agência tem uma visão de que o trabalho em área meio é menos estressante, o que pode levar a melhor qualidade de vida. Já os funcionários de setores internos consideram importante e difícil o trabalho dos funcionários de agência.

Na pergunta final, para exporem mais alguma coisa que não tivesse sido perguntado, entre os funcionários de agência, apenas três se manifestaram, um deles falou que é fundamental trabalhar naquilo que gosta, outro afirmou que a remuneração recebida é importante para conseguir chegar a outros objetivos na vida, o terceiro, na mesma linha, afirmou que para muitos o trabalho é prazeroso, já para ele o trabalho é um meio para conseguir recursos para aproveitar a vida.

Foi feita a mesma pergunta sobre se tinha mais alguma coisa que não tivesse sido perguntado, entre os funcionários de setores internos, três deles se absteram de responder, dois deles afirmaram que a paixão deles é o banco onde trabalham, sendo que um deles disse que só tinha a agradecer por trabalhar nesse banco. Enquanto que o terceiro que respondeu, afirmou que é apaixonado pelo trabalho em si.

Dá pra observar que os funcionários que estão em setores internos parecem gostar mais de trabalhar no banco e do trabalho, já os funcionários de agência parecem estar trabalhando para obter remuneração e conseguir aquilo que realmente almejam.

5. CONCLUSÃO

Como se pôde constatar, existem diferenças na estrutura de trabalho entre funcionários que atuam na linha de frente e em setores internos. Enquanto os funcionários que atuam na linha de frente possuem o contato direto com clientes, têm a necessidade de oferecer produtos e serviços do banco e os que possuem cargo gerencial tem de administrar uma carteira. Os funcionários dos setores internos pesquisados analisam operações de crédito, sem o contato direto com clientes.

Dos fatores motivacionais que convergem entre os diferentes funcionários, uma melhor remuneração para o trabalho executado foi citada por ambos os tipos de funcionários.

Já os fatores motivacionais que divergem, observa-se que ver o resultado das atividades e ajudar clientes foi citado como fator motivacional entre os funcionários de agência. Entre os funcionários de setores internos foi citado obter um maior aprendizado e ter objetivos mais desafiadores no dia a dia como fatores motivacionais.

Conforme Ponder (2010), Bergamini (2002) e Motta (1998) já haviam observado, a motivação vem de cada funcionário, por razões internas a cada um, por isso, as razões citadas variaram bastante.

Pelas respostas obtidas e pela citação da autora Bergamini (2008), de que uma boa relação entre funcionários que trabalham em equipes e líderes pode motivá-los, ou pelo menos, fazê-los trabalhar com maior comprometimento. Um fator que poderia contribuir para os funcionários de diferentes setores produzirem resultados conjuntamente pode ser a criação de equipes interligadas entre trabalhadores que operam na linha de frente e de setores internos. Com um funcionário de setor interno ficando responsável por determinada agência e operando em equipe com funcionários daquela agência, por exemplo.

A partir dos objetivos propostos foi possível verificar alguns fatores que podem motivar os diferentes funcionários, porém, não foi possível perceber se um fator que motiva um funcionário pode vir a gerar motivação em outro.

Dada a limitação da pesquisa, não foi possível apurar com precisão se existem diferenças na motivação para o trabalho no dia a dia entre os funcionários que operam

em diferentes setores, e se isso pode gerar diferença de produtividade entre trabalhadores de um banco. Ficando a sugestão para uma pesquisa posterior nessa área.

Como se pode observar, há ainda outras pesquisas a serem desenvolvidas tratando desse assunto, para se estudar mais a fundo as diferenças que existem entre diferentes tipos de trabalhadores que exercem suas funções em diferentes setores de um mesmo banco.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES FILHO, A., ; ARAÚJO, M. A. D. **Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria de expectativa.** Caderno de Pesquisas em Administração, v. 8(2), p.27-40, abr/jun, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** RAE Executivo, v.1, n.2, p. 63-67, nov. 2002 a jan. 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GODOY, Arilda S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *_RAE - Revista de Administração de Empresas_*, vol. 35, n. 2, mar-abr, 1995a.

_____, Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. *_RAE - Revista de Administração de Empresas_*, vol. 35, n. 3, maio-jun, 1995b.

GRISCI, Carmem. **Motivação e Liderança.** In: UFRGS, Escola de Administração. *Gestão de Pessoas.* Porto Alegre, 2010.

KOHN, Alfie. **Por que os planos de incentivo não funcionam.** RAE revista de administração de empresas. "v.35, n.6, 1995" Seção: RAE EXECUTIVA.

LOBOS, Julio. **Teorias sobre a Motivação no Trabalho.** RAE revista de administração de empresas. "v.15, n.2, 1975" Seção: ARTIGOS.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea.A ciência e a arte de ser dirigente.** 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

PONDER, Randall D.. **Liderança Passo a Passo.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

ANEXOS

Anexo A - Entrevista para pesquisa

1. Como é seu trabalho?
2. Por que você optou por trabalhar neste ramo e nesta empresa?
3. O que te motiva a trabalhar diariamente?
4. O que não te satisfaz neste trabalho?
5. Quais fatores você acredita que poderia contribuir com sua motivação para o trabalho?
6. Qual a sua perspectiva de carreira na empresa? Até onde você quer chegar?
7. Como você vê a relação entre o atendente do banco e o cliente final
8. Como é para você atender aos clientes?
9. Como são as cobranças do dia a dia no seu cargo?
10. Se as cobranças aumentassem, qual seria sua reação?
11. Como é a sua relação com o seu superior?
12. E com a sua equipe?
13. A relação com seu superior ou com sua equipe interfere na sua motivação para o trabalho? Como?
14. Você está satisfeito com a remuneração recebida? E outros benefícios? E o que você pensa disso?
15. Em resumo, o que te desagrada em relação ao trabalho?
16. Gostaria de falar alguma coisa que eu não tenha perguntado, ou que não tenhamos conversado, sobre seu trabalho?

– para funcionários do atendimento:

17. Como vê o trabalho dos funcionários que executam serviços internos?

– para funcionários de setores internos:

18. Como vê o trabalho dos funcionários que trabalham na linha de frente?