



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE - FACES
CURSO DE PSICOLOGIA

A MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR BANCÁRIO

VANESSA SOBREIRA PEREIRA

Brasília
Julho/2008

VANESSA SOBREIRA PEREIRA

A MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR BANCÁRIO

Monografia apresentada ao Centro Universitário de Brasília como requisito básico para obtenção do grau de Psicólogo da Faculdade de Ciências da Saúde. Professora-Orientadora: Heila Magali da Silva Veiga.

Brasília/DF, Julho de2008



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE - FACES
CURSO DE PSICOLOGIA

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Professora Heila Magali da Silva Veiga
Orientadora

Professor Antônio Isidro da Silva Filho
Examinador

Professora Leida Maria de Oliveira Mota
Examinadora

A menção final obtida foi:

Brasília/DF, Julho de 2008

RESUMO

A motivação está diretamente ligada ao desempenho dos trabalhadores. A partir da identificação de fatores que influenciam na motivação de trabalhadores, é possível elaborar estratégias organizacionais para elevar essa motivação. O presente estudo tem por objetivo identificar a força motivacional e verificar os fatores que influenciam na motivação dos trabalhadores bancários de um banco público, lotados em retaguarda e em ponto de venda na cidade de Brasília. Para tanto, foram utilizados os fatores referentes à motivação do IMST, Inventário de Motivação e Significado do Trabalho elaborado por Borges e Alves-Filho (2001) e, ainda, realizadas entrevistas com alguns desses trabalhadores. Os resultados sugerem que os bancários possuem expectativas elevadas em relação ao trabalho, porém compreendem que o seu desempenho influencia esses resultados. Em todos os fatores do instrumento utilizado, os participantes apresentaram médias elevadas. A Força Motivacional desses trabalhadores é mediana, sendo que, para aumentá-la, sugerem-se ações de melhoria das condições de trabalho, contribuindo com o aumento do desempenho desses trabalhadores e, em consequência, maior eficiência na realização dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: motivação, bancário, banco público, desempenho

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	v
LISTA DE QUADROS	vi
INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1- Motivação	11
1.1 - Definição	11
1.2 - Histórico.....	13
1.3 - Principais Teorias	15
1.3.1 - Teorias Clássicas	15
1.3.1.1 - Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	15
1.3.1.2 – Teoria X e Teoria Y	17
1.3.1.3 - Teoria de Dois Fatores	18
1.3.2 - Teorias Contemporâneas	19
1.3.2.1 - Teoria ERC.....	20
1.3.2.2 – Teoria das Necessidades de McClelland	20
1.3.2.3 - Teoria da Equidade.....	21
1.3.2.4 - Teoria da Fixação dos Objetivos.....	23
1.3.2.5 - Teoria da Expectativa.....	24
1.4 - Relação entre Motivação e Desempenho	33
1.5 - Pesquisas Recentes sobre Motivação	35
CAPÍTULO 2 – Metodologia	38
2.1 - Organização.....	38
2.2 – Pesquisa Qualitativa	39
2.2.1 – Amostra da Pesquisa Qualitativa.....	39
2.2.2 – Instrumento Pesquisa Qualitativa	39
2.2.3 – Procedimento da Pesquisa Qualitativa	40
2.2.4 – Análise de Dados da Pesquisa Qualitativa	40
2.3 – Pesquisa Quantitativa	40
2.3.1 – Amostra da Pesquisa Quantitativa.....	40
2.3.2 – Instrumento da Pesquisa Quantitativa	42
2.3.3 – Procedimento da Pesquisa Quantitativa	43
2.3.4 – Análise de Dados da Pesquisa Quantitativa	43
CAPÍTULO 3 – Resultados	45
3.1 – Resultados da Pesquisa Qualitativa	45
3.2 – Resultados da Pesquisa Quantitativa	50
CAPÍTULO 4 – Discussão	52
CAPÍTULO 5 – Conclusão.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXO 1 – Instrumento de Coleta de Dados Adaptado - IMST	65
ANEXO 2 – Roteiro de Entrevista	73
ANEXO 3 – Entrevistas Transcritas.....	74

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1 – Expectativa: Auto-Expressão (Fe1).....	27
Tabela 2 - Expectativas: Desgaste e Desumanização (Fe2).....	28
Tabela 3 – Expectativas: Responsabilidade (Fe3).....	28
Tabela 4 – Expectativas: Independência Econômica (Fe4).....	29
Tabela 5 – Expectativas: Segurança e Dignidade (Fe5).....	29
Tabela 6 – Instrumentalidades: Envolvimento e Reconhecimento (Fi1).....	30
Tabela 7 – Instrumentalidades: Condições Materiais de Trabalho (Fi2).....	31
Tabela 8 – Instrumentalidades: Desgaste e Desumanização (Fi3).....	31
Tabela 9 – Instrumentalidades - Recompensa e Independência Econômica (Fi4).....	32
Tabela 10 – Instrumentalidades: Responsabilidade (Fi5).....	33
Tabela 11 - Escores médios dos fatores referentes a Expectativas da amostra geral.....	51
Tabela 12 - Escores médios dos fatores referentes Instrumentalidades da amostra geral.....	51
Tabela 13 - Comparação médias Força Motivacional Agência e Retaguarda.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da Amostra.....	41
Quadro 2 – Análise das Entrevistas: Categoria Falta de Tempo.....	45
Quadro 3 – Análise das Entrevistas: Categoria Equipamentos, Ambiente e Infra-estrutura.....	46
Quadro 4 – Análise das Entrevistas: Categoria Carência de Pessoal.....	47
Quadro 5 – Análise das Entrevistas: Categoria Excesso de Trabalho.....	47
Quadro 6 – Análise das Entrevistas: Categoria Conformidade com Normativos.....	48
Quadro 7 – Análise das Entrevistas: Categoria Atividade Rotineira.....	49
Quadro 8 – Análise das Entrevistas: Categoria Alto Grau de Responsabilidade.....	49
Quadro 9 – Análise das Entrevistas: Categoria Remuneração.....	50

Há tempos que a profissão bancária reflete a idéia de atividades repetitivas e carga excessiva de trabalho, dispêndio de massivo esforço e tempo disponível. Em que pese as mudanças ocorridas ao longo do tempo, com o novo sistema econômico e avanço tecnológico, os trabalhadores bancários ainda possuem elevados índices de doenças ocupacionais.

Na década de 80, o setor bancário era dependente da rentabilidade de títulos financeiros, que, além de possuírem elevados custos operacionais, nem sempre seus prazos eram cumpridos. Neste momento, a inflação permeava o sistema econômico da época, com uma tentativa de contenção por meio do congelamento de preços e salários, realizada pelo Plano Cruzado, colocando fim à correção monetária, reduzindo o lucro dos bancos (Netz, 2005).

O autor ressalta ainda que, a partir da estabilização da economia, ocorrida com o advento do Plano Real, em 1994, foram adotadas várias medidas de redução de custos nos Bancos, fechando várias agências, demitindo milhares de trabalhadores bancários e investindo em tecnologias da informação, automação das retaguardas e compra de computadores e *softwares*.

Ademais, neste período, ocorreu uma série de fusões, incorporações e privatizações de bancos, além da permissividade da entrada de bancos estrangeiros no Brasil (Vilhena & Sicsú, 2004).

Netz (2005) transcreve, omitindo o nome do banco em questão, parte de uma pesquisa realizada pelo Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, que demonstra as conseqüências desta reestruturação dos Bancos Brasileiros:

O avanço tecnológico trouxe uma conseqüência perversa para os bancários [do Banco A]. Desde dezembro de 1990, até maio [1991], já aconteceram nove mil demissões. Na época, o banco tinha 56 mil funcionários, hoje tem 45 mil.

A primeira fase da automação atingiu os caixas. A rapidez dos saques e depósitos fez com que um grande número destes bancários perdessem o emprego. O segundo momento foram os caixas eletrônicos que levaram para a rua boa parte dos clientes que queriam consultar saldo e sacar. A terceira fase, em implantação, vai atingir a retaguarda, os bancários responsáveis pelos serviços burocráticos. Isto significa dizer que, se não tomarmos providências, mais demissões virão por aí.

Assim como não podemos ignorar as conquistas da automação, não podemos deixar de enfrentar o fato de que este avanço está prejudicando a categoria. Assim, o grande desafio para nós, bancários [do Banco A], e a categoria em geral, é fazer com que os benefícios resultantes da informatização se traduzam em melhores condições de trabalho, sem demissões. (banco privado de capital nacional, citado por Netz, 2005, p. 4).

Esta reestruturação, portanto, modificou a forma de trabalho do bancário. Merlo e Barbarini (2002) descrevem que o bancário teve que se tornar melhor qualificado para realizar as novas funções, tendo domínio das novas tecnologias, maior conhecimento sobre o mercado financeiro, habilidade de relacionamento com os clientes e com a equipe de vendas, sabendo, inclusive, como lidar com tarefas não prescritas. Houve um aumento da carga de trabalho e das pressões para resultados, enquanto os treinamentos passaram a ser realizados fora do horário de expediente destes empregados, tornando-se responsabilidade deles e pré-requisitos para promoções e até mesmo manutenção do emprego. Além disso, as atividades passaram a ser fragmentadas, rotineiras e com altas taxas de rotatividade.

Com relação às doenças ocupacionais dos trabalhadores bancários, Nehme (2005) esclarece que esses casos vêm aumentando nos bancos, tendo como principais causas: infraestrutura inadequada, aumento da carga de trabalho e pressão por resultados. Atualmente, observa-se nas agências bancárias reduzido número de empregados, filas e demora no atendimento.

Portanto, o presente estudo se justifica no fato de os trabalhadores bancários trabalharem em um contexto onde há uma deficiência de pessoal, excesso de trabalho e aumento das doenças ocupacionais, o que pode ser consequência de condições organizacionais desfavoráveis à execução de tarefas, o que pode influenciar, inclusive, na motivação destes trabalhadores.

O estudo da motivação destes trabalhadores torna-se relevante, pois, a partir dele, é possível elaborar estratégias de melhoria dessa motivação, minimizando a possibilidade de doenças ocupacionais, além de aumentar o desempenho dos empregados. Empregados mais motivados possuem um maior desempenho, e, com isso, torna-se mais fácil o alcance dos objetivos organizacionais.

Objetivo Geral:

- Identificar possíveis fatores de influência na motivação dos trabalhadores bancários de ponto de venda e retaguarda no atual contexto.

Objetivos Específicos:

- Elaborar roteiro de entrevistas.
- Conduzir e analisar dados qualitativos.
- Adaptar e aplicar o IMST (Inventário de Motivação e Significado do Trabalho).
- Verificar, dentre os fatores Auto-Expressão, Desgaste e Desumanização das Expectativas, Responsabilidade, Independência Econômica, Segurança e

Dignidade, Envolvimento e Reconhecimento, Condições Materiais de Trabalho, Desgaste e Desumanização das Instrumentalidades, Recompensa e Independência Econômica e Responsabilidade os que possuem maior média.

- Verificar a Força Motivacional dos trabalhadores bancários.

O trabalho está dividido em quatro partes: Fundamentação Teórica, Resultados, Discussão, e Conclusão. Na primeira parte, há uma tentativa de conceituação do tema, e, em seguida, um breve histórico sobre o estudo da motivação no ambiente organizacional. Após, as teorias da motivação antigas e contemporâneas são revistas, sendo destacada a Teoria da Expectativa, que será a teoria utilizada na elaboração do estudo, concluindo com as pesquisas mais recentes sobre motivação. Em seguida, é apresentada a metodologia das pesquisas qualitativa e quantitativa realizadas. Após, os resultados obtidos demonstram os principais fatores que influenciam a motivação dos referidos trabalhadores, fazendo uma comparação entre os empregados de ponto de venda e retaguarda. E, por fim, há uma conclusão de todo o trabalho realizado, demonstrando os pontos principais a serem analisados para possibilitar uma melhoria nas condições de trabalho, melhorando a motivação dos trabalhadores bancários e, conseqüentemente, de seu desempenho e produtividade, com menores riscos de adoecimento. Nos anexos há o instrumento utilizado para consulta, bem como o roteiro e a transcrição das entrevistas realizadas.

CAPÍTULO 1- Motivação

1.1 - Definição

Inexiste um consenso acerca do conceito de motivação. Em que pese a importância do tema, vários autores não têm uma definição para ele, verificando-se diversas linhas/tentativas de conceituação. Robbins (2002) prefere explicar, inicialmente, o que não é motivação: segundo ele, motivação não é um traço pessoal. Muitos acreditam existirem pessoas possuidoras de motivação e outras que não a possuem. Essa idéia pode prejudicar diversos empregados, fazendo muitos executivos, conforme explica o autor, rotularem funcionários desmotivados, de preguiçosos, por exemplo.

Para evitar esse tipo de erro, faz-se necessário compreender melhor o assunto. A palavra 'motivação' tem sua origem etimológica no latim 'movere', significando mover, ou seja, relaciona-se com movimento. Diante disso, fica mais claro compreender a definição de Robbins (2002) como sendo um processo responsável pela intensidade, direção e persistência de esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, ou seja, dá uma idéia de um conjunto de fatores que impulsionam um indivíduo em direção a determinado objetivo.

Chiavenato (2005) também utiliza as palavras intensidade, direção e persistência em seu conceito. Ele explica cada um desses itens, quais sejam: (a) Direção: está relacionado com o foco do objetivo. Deve-se direcionar esforço para alcançar um objetivo, podendo ser um objetivo organizacional ou individual; (b) Intensidade: é o esforço utilizado por uma pessoa na direção definida; (c) Persistência: é o tempo em que a pessoa consegue manter o esforço. Quanto mais motivação, mais tendência de persistir até o alcance do objetivo.

Ademais, Chiavento (2005) esclarece que a motivação resulta da interação da pessoa com a situação que a envolve, podendo variar de pessoa para pessoa, ou mesmo numa mesma pessoa, em diferentes momentos. O autor fala ainda de três elementos embaixadores das teorias de motivação. Esses elementos, segundo ele, envolvem a motivação, sendo interagentes e interdependentes, a saber:

- Necessidades – Surgem a partir de uma carência interna, seja ela de origem fisiológica, como fome e sede, por exemplo, ou psicológica, como insegurança, solidão, dentre outras. O organismo é caracterizado por um estado de equilíbrio que, quando rompido, surge uma necessidade, o que acontece com frequência. Quando essa necessidade não é satisfeita, surge uma tensão estimulando o indivíduo, através de um impulso, na busca de redução dessa necessidade.

- Impulsos – É por meio deles que as necessidades são aliviadas. O impulso provoca um comportamento em busca da satisfação das necessidades, a fim de reduzir a tensão. Quanto maior a tensão, maior o esforço. Para alcançar um incentivo, surgem impulsos fisiológicos. Por exemplo, uma necessidade de alimento ou água pode ser transformada em fome ou sede, assim como a necessidade de se ter amigos tem impulso para afiliação.

- Incentivos – Localizados no fim do ciclo motivacional, podem aliviar uma necessidade ou reduzir um impulso. Ao alcançar um incentivo, restaura-se o estado de equilíbrio do indivíduo.

Também discorrem sobre o tema Godim e Silva (2004). Em sua tentativa de conceituação, esclarecem que motivação, além de estar relacionada com ‘tudo aquilo que pode fazer mover’, também está associada a outros conceitos, como satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, envolvimento, ajustamento no trabalho, reforço, direção, necessidade, desenho de cargo, crenças, valores, metas, expectativa, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipes. Os autores afirmam que os conceitos que mais se destacam, dentre os citados anteriormente, são os de satisfação, envolvimento e comprometimento. Apesar de eles

estarem relacionados com o tema motivação, cada um tem sua especificidade, sendo que a satisfação no trabalho está relacionada com o nível de contentamento das relações com a equipe de trabalho, com o sistema de recompensas e remuneração e trabalho realizado. O envolvimento, segundo ele, está relacionado com o nível de identificação e de afinidade com o trabalho realizado. Já o comprometimento organizacional, refere-se aos afetos relacionados à organização, ao trabalho ou à carreira.

Já Bergamini (1986, citada por Bueno, 2002), explica que, quando a origem é interna, a motivação existe, porém quando é externa, ocorre apenas um movimento em direção à satisfação. Isso devido ao fato de que, quando uma pessoa deseja algo devido a uma recompensa ou para evitar uma punição, o fator que influencia o movimento é externo, pois essa pessoa não iria buscar esse objetivo, se não fosse a punição ou recompensa. Quando a pessoa deseja algo por uma necessidade interior, segundo Bueno (2002), ela possui vontade própria de alcance da meta, então existe a motivação.

Para esse autor, quando o objetivo proposto é alcançado, há um sentimento de estima e auto-realização, que predispõe o indivíduo a buscar objetivos mais ousados.

O próximo tópico trata de breve histórico sobre o estudo da motivação no trabalho que serve como orientação sobre o contexto em que os autores citados anteriormente chegaram a tais definições da motivação.

1.2 - Histórico

Apesar de a motivação ser fator determinante para indivíduos irem em direção ao alcance de metas, a pesquisa desse fenômeno no ambiente organizacional é recente. De acordo com Steers e Porter (1975, citado por Fleury e cols, 2002), antes da Revolução Industrial, a motivação

era trabalhada mediante a forma de punição física, financeira ou social. Com o desenvolvimento das indústrias, segundo Fleury e cols (2002), reduziu-se o número de organizações artesanais, sendo substituídas por indústrias de larga escala, com maior complexidade e novas formas de relações profissionais, pois foram alterados os padrões exigidos para a eficiência e retorno dos investimentos. Em 1911, a partir do estudo taylorista, substituiu-se a punição pela crença de que o dinheiro seria o principal fator de motivação dos trabalhadores, fazendo as pessoas escolherem os empregos pelo salário, e não pelo tipo de trabalho (Tavares, 2004).

Porém todo o avanço no setor industrial fez surgir uma nova filosofia de gestão, chamada Administração Científica. Neves (1998) explica que Taylor e seus seguidores perceberam que somente o incentivo salarial e método de trabalho seriam insuficientes na busca de eficiência na produtividade. Concluíram que as condições de trabalho seriam determinantes no aumento da eficiência, fazendo o conforto e a melhoria do ambiente físico objetos da valorização do operário.

Segundo Tavares (2004), Elton Mayo verificou, mais adiante, a importância de considerar o indivíduo em sua totalidade, pressupondo que a melhor maneira de motivar empregados seria através de seu comportamento social. A partir disso, os administradores e supervisores passaram a tentar fazer com que seus empregados se sentissem úteis e importantes no trabalho. A autoridade deveria, de acordo com Neves (1998), levar em consideração as habilidades sociais para garantir a cooperação dos trabalhadores, e não somente as habilidades técnicas, como se acreditava na Administração Científica.

Dessa forma, pode-se perceber, conforme explicado anteriormente, que são vários os fatores que influenciam na motivação dos empregados, e não apenas a punição, como acreditava-se antes da Revolução Industrial, ou um conjunto de normas para os trabalhadores seguirem ou somente a remuneração, o ambiente físico, a valorização do empregados ou das relações sociais. Nessa perspectiva, surgiu nova abordagem da motivação humana, onde, de acordo com Fleury e

cols (2002), se encaixam algumas das teorias da motivação mais recentes. É o chamado modelo recursos humanos, que trata os diversos fatores que se inter-relacionam no processo motivacional, como o dinheiro, os aspectos sociais, o trabalho em si e as possibilidades de crescimento. Esse modelo se baseia, além disso, no fato de que os indivíduos podem possuir diferentes fatores motivacionais. O autor acrescenta que essas diferenças individuais fazem com que diferentes trabalhadores contribuam de maneira distinta à organização, além de buscar de modos diversos a satisfação.

Para melhor compreender a nova abordagem da motivação humana mencionada acima, a seguir, serão explicitadas algumas das principais teorias da motivação. As primeiras são as chamadas teorias clássicas, por servirem de base para as chamadas teorias contemporâneas, sobre as quais serão tratadas na seqüência. As teorias clássicas, apesar de não terem resistido a uma análise mais detalhada, ainda são muito utilizadas para explicar a motivação de empregados. Já as teorias contemporâneas possuem um razoável grau de validade.

1.3 - Principais Teorias

1.3.1 - Teorias Clássicas

Criadas na década de 50, estas teorias, além de serem largamente utilizadas por executivos para explicar a motivação de seus funcionários, servem como base para as chamadas teorias contemporâneas, por isso a importância de seu estudo.

1.3.1.1 - Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow é uma das mais conhecidas, dentre as teorias da motivação.

Robbins (2002) esclarece que, de acordo com esta teoria, cada indivíduo possui uma hierarquia de cinco categorias de necessidades:

- (a) Fisiológica – relacionada com as necessidades fisiológicas primárias, como fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo;
- (b) Segurança – relacionada com a necessidade de segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- (c) Social – relacionada com afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- (d) Estima – relacionada a fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos, como *status*, reconhecimento e atenção;
- (e) Auto-realização – relacionada com a intenção de tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance de seu próprio potencial e autodesenvolvimento (Robbins, 2002, p.152).

Maslow considera que uma nova necessidade surge, quando uma inferior é satisfeita, respeitando dois princípios básicos de valor ou caráter de emergência: (a) Dominância – caso uma necessidade básica não seja satisfeita, as outras não adquirem força para organizar o comportamento; (b) Emergência – quando uma necessidade é satisfeita, surge uma necessidade superior em direção ao topo da hierarquia. Ou seja, sempre que uma necessidade é satisfeita, a necessidade imediatamente superior passa a ser dominante, fazendo com que, de acordo com o indivíduo se mova para o topo da hierarquia (Robbins, 2002). E, ainda, segundo Chiavenato (2005), quando uma necessidade baixa não é satisfeita, ela se torna dominante, passando a predominar o comportamento, até que seja parcial ou totalmente satisfeita.

As hierarquias são apresentadas por Maslow em forma de pirâmide. Robbins (2002) explica que, conforme esta teoria, para motivar alguém, é necessário saber em que nível dentro da pirâmide a pessoa está e focar esse nível de satisfação e o patamar imediatamente superior.

Cumpramos ressaltar que uma necessidade jamais pode ser satisfeita por completo, entretanto, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. (Robbins, 2002). Apesar da relevância desta teoria, não há uma comprovação empírica de seus pressupostos, prejudicando sua validade.

1.3.1.2 – Teoria X e Teoria Y

Duas outras teorias antigas da motivação são a Teoria X e a Teoria Y, ambas desenvolvidas por Douglas McGregor.

Segundo Robbins (2002), essas teorias foram construídas a partir da observação da forma como os executivos tratavam seus funcionários, chegando à conclusão de que os executivos comportava-se em relação aos seus funcionários, de acordo com certos agrupamentos de premissas.

Segundo o autor, na teoria X são quatro as premissas negativas dos executivos:

- 1- Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
- 2- Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições, para que atinjam as metas.
- 3- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal, sempre que possível.

- 4- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição (Robins, 2002, p. 153).

Já as premissas positivas dos executivos na Teoria Y de MacGregor, ainda são:

- 1- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
- 2- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos.
- 3- As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade.
- 4- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo privilégio exclusivo daqueles em posições hierárquicas mais altas (Robins, 2002, p.153).

Essas teorias também não são válidas por não possuírem comprovação. Entretanto, Godim e Silva (2004) esclarecem que a Teoria Y trouxe à baila o reconhecimento de que o desempenho do homem no trabalho é mais de natureza gerencial que motivacional, uma vez que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de punição, dependendo do contexto.

1.3.1.3 - Teoria de Dois Fatores

Também conhecida como Teoria Bifatorial ou Teoria da Higiene-Motivação, essa teoria foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg. De acordo com Soto (2002), Herzerberg desenvolveu esta teoria, através do estudo da relação entre satisfação no trabalho e produtividade de 200 contadores e engenheiros. Nesta pesquisa, solicitou-se aos participantes que descrevessem

as experiências no trabalho que produzissem sensações agradáveis e desagradáveis. Como resultado, o teórico observou que a satisfação e a insatisfação no trabalho eram produto de dois fatores, quais sejam:

Os fatores associados às sensações agradáveis no trabalho chamam-se fatores de motivação: advertências, responsabilidades, reconhecimento, resultados, avanços e crescimento (Soto, 2002).

Os fatores associados às sensações de insatisfação chamam-se fatores de higiene: condições de trabalho, políticas da companhia, supervisão, colegas de trabalho, salário, prestígio e segurança no trabalho. Consoante Mullins (2004), os fatores higiênicos estão relacionados com o tratamento dos indivíduos na organização, devendo ser mantidos para evitar a insatisfação do trabalhador.

Porém, esta teoria de satisfação versus insatisfação no trabalho, de acordo com Spector (2006), não têm encontrado sustentação em pesquisas. Isso, provavelmente, devido ao fato das conclusões de Herzberg estarem relacionadas à satisfação no trabalho, possibilitando um viés de autoconveniência dos trabalhadores, que podem atribuir a fatores externos o seu motivo de insatisfação, sendo que, muitas vezes, a insatisfação no trabalho pode ter origem intrínseca. Ou seja, os trabalhadores podem atribuir sua insatisfação a problemas na organização, sendo que sua insatisfação pode estar ligada a sua relação com o trabalho que realiza.

1.3.2 - Teorias Contemporâneas

As teorias contemporâneas possuem um razoável grau de validade. Em que pese essas teorias não terem sido desenvolvidas recentemente, Robbins (2002) esclarece que são chamadas de contemporâneas por representarem o atual estado da arte de explicar a motivação dos trabalhadores.

1.3.2.1 - Teoria ERC

São várias as teorias que utilizam as premissas da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Dentre elas, existe a teoria ERC, criada por Alderfer na década de 60. Segundo Godim e Silva e cols (2004), Alderfer redefiniu as necessidades hierarquizadas por Maslow e as agrupou em três: “(a) Existência – inclui as necessidades fisiológicas e de segurança; (b) Relacionamento – inclui as necessidades sociais e de estima; (c) Crescimento – equivale à necessidade de auto-realização” (Godim & Silva e cols, 2004, p. 150).

Outra contribuição desta teoria para a ‘pirâmide das necessidades’, desenvolvida por Maslow, ainda segundo esses autores, é a afirmação de que a motivação da conduta humana ocorre também regressivamente. Assim, quando um indivíduo não encontra satisfação nas necessidades mais elevadas, ele regride a um nível anterior em que tenha conseguido bons resultados. Por fim, o autor da teoria também ressalta que dois níveis de necessidades podem influenciar a ação do indivíduo, ao mesmo tempo enfraquecendo a idéia de hierarquia.

1.3.2.2 – Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria McClelland também fala sobre as necessidades, porém é contrária à idéia de hierarquia de necessidades, defendida por Maslow. De acordo com esta teoria, Chiavenato (2005) esclarece que o comportamento do ser humano está relacionado com três motivos ou necessidades básicas:

- 1 – Necessidade de realização: é a necessidade e busca da excelência, de ter êxito competitivo, de obter sucesso.
- 2 – Necessidade de poder: é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas, de estar no comando.

3 – Necessidade de afiliação: é a necessidade de relacionamento interpessoal.

Ainda segundo o autor, essas necessidades são aprendidas ao longo da vida e são resultado da experiência das pessoas, fazendo-as desenvolverem padrões únicos de necessidades que afetem seu comportamento e desempenho.

Consoante esta teoria, algumas pessoas costumam buscar a realização pessoal, fazendo melhor e mais eficientemente alguma coisa que já foi feita anteriormente. Porém, segundo ele, uma grande necessidade de realização não significa um grande desempenho, pois os grandes realizadores estão mais preocupados em fazer pessoalmente as coisas melhor do que já foi feito do que influenciar os outros a terem um melhor desempenho. Dessa forma, preferem trabalhos em que tenham grande responsabilidade, *feedback* e um grau médio de risco, pois não gostam de situações muito fora do controle em que possam não obter a realização do sucesso. Outrossim, também não gostam de situações muito sob controle pois preferem metas desafiadoras, que os forcem um pouco (Robbins, 2002).

O autor ainda ressalta que as necessidades de poder e afiliação, ou associação, como ele define, geralmente estão ligadas ao sucesso gerencial, de forma que os altos executivos têm mais necessidade de poder do que de afiliação, fazendo com que, quanto mais alto o nível de um indivíduo na organização, maior a sua necessidade de poder e a sua motivação em busca disto.

1.3.2.3 - Teoria da Equidade

Outra das principais teorias contemporâneas, porém a primeira a estar relacionada com o processo motivacional. Desenvolvida por Adams, trata da comparação das pessoas de seu trabalho com o trabalho dos outros.

Segundo Chiavenato (2005) e Godim e Silva e cols (2004), essa teoria parte do pressuposto de que cada pessoa define um estado de equidade negativa ou positiva quando realiza comparações, existindo quatro referenciais:

- 1 – Próprio-interno: a experiência da própria pessoa em outra posição na mesma organização.
- 2 – Próprio-externo: a experiência da própria pessoa em uma mesma posição fora de sua atual empresa.
- 3 – Outro-interno: comparação com outra pessoa da mesma organização.
- 4 – Outro-externo: comparação com outra pessoa de outra organização (Godim & Silva e cols, 2004, p. 165).

Dessa forma, de acordo com esses autores, as pessoas podem se comparar com amigos, colegas, vizinhos, entre outros. E, quando percebem uma injustiça, ainda conforme os mesmos autores, podem assumir um destas seis escolhas: “(a) Modificar suas entradas; (b) Modificar seus resultados; (c) Distorcer sua auto-imagem; (d) Distorcer a imagem dos outros; (e) Buscar outro ponto de referência; (f) Abandonar o terreno” (p. 165).

Os empregados, aparentemente, buscam equidade de distribuição de outras recompensas organizacionais, apesar de grande parte das pesquisas referentes a esta teoria estarem ligadas à remuneração. Assim, a teoria da equidade demonstra que a motivação é influenciada tanto pelas recompensas relativas quanto pelas absolutas (Robbins, 2002)

Por outro lado, ainda segundo este autor, nem todas as pessoas são sensíveis à equidade. As pessoas as quais ele denomina ‘benevolentes’ preferem que seu ponto de referência (o colega, outra organização, etc.) tenha uma relação entradas-resultados maior que as suas. Entretanto, o autor não explica a razão disso. Atribui apenas a uma característica do indivíduo.

1.3.2.4 - Teoria da Fixação dos Objetivos

Esta teoria também é conhecida como Teoria da Definição de Objetivos ou Teoria do Estabelecimento de Metas. Desenvolvida por Edwin Locke, em 1990, sustenta a premissa de que as metas variam em conteúdo e intensidade.

Conforme Godim e Silva (2004), esta teoria parte do pressuposto de que a definição de metas e objetivos influencia na motivação, pois possibilita que as pessoas antecipem cognitivamente os resultados futuros. Porém, as metas não podem ser muito fáceis, para não subestimar o potencial das pessoas e nem muito difíceis para serem atingidas, pois precisam levar em conta as habilidades pessoais.

Várias empresas têm utilizado a fixação de metas devido a sua eficiência na manutenção ou aumento de desempenho dos trabalhadores. Entretanto, devem ser observadas algumas variáveis que influenciam este desempenho: (a) o comprometimento do empregado com a meta; (b) o feedback deve ser utilizado para que as pessoas saibam se suas ações estão levando-as a atingirem os objetivos propostos; (c) as metas devem ser específicas, não devendo ser um desafio vago como “fazer o melhor que puder”; (d) metas definidas pelos próprios funcionários, ou participação na definição de metas pode resultar em melhor aceitação delas, e, conseqüentemente, melhores resultados (Spector, 2006).

Segundo o autor, esta teoria, apesar de sua popularidade na psicologia organizacional, sendo muito utilizada em pesquisas de motivação, muitos pesquisadores já perceberam algumas limitações, como, por exemplo, o fato de às vezes os funcionários se concentrarem tanto nas metas que passam a ignorar outros aspectos relevantes no trabalho..

1.3.2.5 - Teoria da Expectativa

Também chamada de Teoria da Expectância, a teoria criada por Victor Vroom, em 1995, é uma das mais utilizadas nas pesquisas sobre motivação. e será utilizada para realização do presente estudo.

Esta teoria afirma que a força da tendência para agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa do resultado que esta ação trará, e do grau de importância deste resultado para um indivíduo (Chiavenato, 2005).

O enfoque desta teoria é em três relações:

1 – Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.

2 – Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja.

3 – Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele (Robbins, 2002, p. 167).

Godim e Silva e cols (2004) esclarecem que a teoria de Vroom supõe que as pessoas agem procurando maximizar o seu prazer e ganhos e minimizar seu desprazer e perdas. Para escolher o plano de ação mais adequado, cada indivíduo utilizará de três conceitos cognitivos:

(a) Valência: medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado, sendo que esse resultado pode ser positivo ou

negativo; (b) Instrumentalidade: a convicção de uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado; (c) Expectância: convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem (Wagner e Hollenbeck, 1999, p. 89).

Estes autores concluem que a Teoria da Expectativa define a motivação em termos de desejo e esforço, sendo que os resultados desejados resultam da interação de valência, instrumentalidade e expectativas. E, ainda, o desejo só ocorre quando a valência e instrumentalidade são altas e o esforço ocorre apenas quando os três fatores são altos.

Borges e Alves-Filho (2001) também explicam os conceitos de valência, instrumentalidade e expectância, além de citar mais dois fatores referentes a esta teoria:

(1) Resultados do trabalho, que são as conseqüências que uma organização pode oferecer a seus empregados, a partir do exercício de suas funções; (2) Valências, que consistem nos valores positivos ou negativos atribuídos pelos trabalhadores aos resultados do trabalho; (3) Expectativa, que consiste na percepção de quanto o esforço conduz aos resultados esperados; (4) Instrumentalidade, que consiste no grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados; (5) Força motivacional, que é, então, a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se (p. 178).

Por fim, os autores explicitam esta teoria, representando-a matematicamente na seguinte fórmula:

$$FM = E [\Sigma V_i I_i]$$

FM significa força motivacional, E a expectativa e I a instrumentalidade.

Um dos instrumentos utilizados para mensurar a motivação de trabalhadores bancários de ponto de venda será o IMST, Inventário de Motivação e Significado no Trabalho, desenvolvido por Borges e Alves-Filho (2001), porém, somente o que se refere à expectativa e instrumentalidade: (a) Expectativa - metade da segunda parte, trata do que o empregado espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado; (b) Instrumentalidade - terceira parte utilizada na íntegra, permite analisar o quanto o empregado acredita que o que ele obtém de seu trabalho depende de seu desempenho e/ou esforço. Tanto o item Expectativa quanto Instrumentalidade são compostos de cinco fatores, conforme tabelas a seguir:

De acordo com a Tabela 1, o Fator Auto-Expressão é formado por 23 itens e a qualidade dos itens varia de 0,40 a 0,75. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,87$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator indica que o indivíduo espera encontrar oportunidades de sentir-se reconhecido, para expressar sua criatividade, seu bem-estar, a aprendizagem e as habilidades interpessoais, para opinar, para perceber proporcionalidade entre as retribuições das organizações e o que faz, para ser respeitado com ser humano e merecer a confiança dos superiores (Siqueira e cols, 2008, p. 224).

Tabela 1- Expectativas: Auto-Expressão (Fe1)

Itens	Carga Fatorial
59. Influência nas decisões (contribuindo para formação de opiniões)	0,75
61. Oportunidades de expressão de minha criatividade	0,75
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas	0,57
48. Reconhecimento pelo que faço	0,56
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais	0,54
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente)	0,52
14. Minhas opiniões levadas em conta	0,50
46. Sentimento de que sou gente	0,50
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço	0,45
57. A percepção de ser produtivo	0,42
15. A confiança dos chefes em mim	0,41
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham	0,40
12. O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada	0,40

Conforme Tabela 2, o Fator Desgaste e Desumanização é formado por 12 itens e a qualidade dos itens varia de 0,44 a 0,60. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,82$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator, ainda segundo os autores, “reúne as expectativas de que o trabalho venha resultar em esgotamento, pressa, atarefamento, exigência de rapidez, desproporção entre esforços e recompensas, negação da própria condição humana, discriminação, esforço corporal e repetição de tarefas” (p. 224).

Conforme Tabela 3, o Fator Responsabilidade é formado por 12 itens e a qualidade dos itens varia de 0,42 a 0,60. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,80$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator, ainda segundo os autores, “expressa as expectativas relativas ao cumprimento das tarefas e das obrigações, à responsabilidade pelas próprias decisões, ao sentimento de dignidade, à apresentação de atitudes de obediência e a manter-se ocupado” (p. 224).

Tabela 2 - Expectativas: Desgaste e Desumanização (Fe2)

Itens	Carga Fatorial
45. Sentimento de que estou esgotado	0,60
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa	0,59
40. Sentimento de ser uma máquina ou um animal	0,57
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta	0,55
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas	0,54
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho	0,54
52. Exigência de rapidez	0,54
42. Discriminação pelo meu trabalho	0,53
35. Tarefas parecidas diariamente feitas	0,52
10. Repetição diária de tarefas	0,48
47. Percepção de que estou atarefado	0,46
44. Percepção de que ganho pouco pára o esforço que faço	0,44

Tabela 3 - Expectativas: Responsabilidade (Fe3)

Itens	Carga Fatorial
38. Tarefa cumprida	0,60
29. Responsabilidade por minhas decisões	0,55
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna	0,55
34. Obediência aos superiores	0,51
19. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho	0,50
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades	0,47
36. Percepção de estar ocupado, dizendo alguma coisa	0,46
21. Ocupação do meu tempo	0,42

Conforme Tabela 4, o Fator Independência Econômica é formado por oito itens e a qualidade dos itens varia de 0,41 a 0,80. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,84$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator, ainda segundo os autores, “expressa as expectativas de que o trabalho proveja o sustento e a independência econômica, garanta contrapartidas merecidas, estabilidade no emprego, assistências e a própria sobrevivência” (p. 224).

Tabela 4 - Expectativas: Independência Econômica (Fe4)

Itens	Carga Fatorial
5. Meu sustento	0,80
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais	0,72
9. Retorno econômico merecido	0,56
7. Estabilidade no emprego	0,53
18. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	0,48
3. Reconhecimento da importância do que faço	0,46
17. Independência para decidir o que compro para mim	0,45
30. Minha sobrevivência	0,41

Conforme Tabela 5, o Fator Segurança e Dignidade é formado por cinco itens e a qualidade dos itens varia de 0,44 a 0,65. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,84$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator, ainda segundo os autores, “expressa as expectativas de que o trabalho proveja uma assistência merecida pelo trabalhador, os equipamentos necessários à execução de tarefas, segurança, higiene e conforto ambiental” (p. 224).

Tabela 5 - Expectativas: Segurança e Dignidade (Fe5)

Itens	Carga Fatorial
54. Assistência merecida	0,65
53. Equipamentos necessários e adequados	0,55
41. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho	0,51
49. Limpeza no ambiente de trabalho	0,49
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário	0,44

Conforme Tabela 6, o Fator Envolvimento e Reconhecimento é formado por 12 itens e a qualidade dos itens varia de 0,39 a 0,82. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,87$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como necessário para que se sintam reconhecidos, influentes, identificados às tarefas, merecedores de confiança, incluídos no grupo, produtivos e percebam-se como pessoas que buscam a melhor forma de realizar o trabalho e com igualdade de direitos em relação aos colegas (Siqueira e cols, 2008, p. 225).

Tabela 6 - Instrumentalidades: Envolvimento e Reconhecimento (Fi1)

Itens	Carga Fatorial
3. Reconhecimento da importância do que faço	0,82
11. Minhas opiniões levadas em conta	0,72
2. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)	0,63
9. Sentimento de ser tratada como pessoa respeitada	0,59
13. A confiança dos chefes em mim	0,59
23. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas	0,57
46. Influência nas decisões (contribuindo para formação de opiniões)	0,57
4. Boa comunicação dos chefes comigo	0,56
33. Igualdade de esforços entre os trabalhadores	0,42
37. Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores	0,41
1. Prazer pela realização de minhas tarefas	0,40
45. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais	0,39

Conforme Tabela 7, o Fator Condições Materiais de Trabalho é formado por nove itens e a qualidade dos itens varia de 0,43 a 0,75. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,82$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator, ainda segundo os autores, “indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar com ambiente higiênico e seguro, equipamentos adequados, conforto, assistência e para que a organização cumpra com suas obrigações” (p. 225).

Tabela 7 - Instrumentalidades: Condições Materiais de Trabalho (Fi2)

Itens	Carga Fatorial
37. Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores	0,33
41. Limpeza no ambiente de trabalho	0,75
42. Equipamentos necessários e adequados	0,74
22. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário	0,72
43. Assistência merecida	0,71
35. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho	0,68
14. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	0,52
47. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo	0,44
28. Assistência para mim e minha família	0,43

Conforme Tabela 8, o Fator Desgaste e Desumanização é formado por sete itens e a qualidade dos itens varia de 0,36 a 0,57. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,70$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator, ainda segundo os autores, “indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar esgotamento, atarefamento, percepção de tornar-se máquina ou animal, esforço físico, percepção de discriminação e pressa” (p. 225).

Tabela 8 - Instrumentalidades: Desgaste e Desumanização (Fi3)

Itens	Carga Fatorial
38. Sentimento de que estou esgotado	0,54
40. Percepção de que estou atarefado	0,57
34. Sentimento de ser uma máquina ou um animal	0,55
18. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho	0,47
25. O uso do meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas	0,46
36. Discriminação pelo meu trabalho	0,40
31. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa	0,36

Conforme Tabela 9, o Fator Recompensa e Independência Econômica é formado por 15 itens e a qualidade dos itens varia de 0,31 a 0,60. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,85$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator, ainda segundo os autores, “indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como útil para obter seu auto-sustento, independência, estabilidade e assistência” (p. 225).

Tabela 9 - Instrumentalidades: Recompensa e Independência Econômica (Fi9)

Itens	Carga Fatorial
45. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais	0,31
21. Sentimento de que sou uma pessoa digna	0,60
32. Tarefa cumprida	0,57
15. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho	0,56
10. O gosto de ver minhas tarefas prontas	0,51
24. Responsabilidade por minhas decisões	0,51
26. Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho	0,48
39. Sentimento de que sou gente	0,47
30. Obediência aos superiores	0,46
12. Amizades feitas no trabalho	0,43
17. Ocupação de meu tempo	0,36
44. A percepção de ser produtivo	0,35
16. Reconhecimento da autoridade dos superiores	0,35
19. Exigência de tentar fazer o melhor	0,33
27. Permanência no emprego pela qualidade do que faço	0,31

Conforme Tabela 10, o Fator Responsabilidade é formado por sete itens e a qualidade dos itens varia de 0,34 a 0,68. Já o alfa de Cronbach, que significa o grau de confiabilidade dos itens, corresponde a $\alpha = 0,76$ (Siqueira e cols, 2008).

Este fator, ainda segundo os autores, “indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como um instrumento capaz de lhes proporcionar sentimento de dignidade

associado ao cumprimento das tarefas, à resolução de problemas, a ver as tarefas prontas, assumir suas decisões, a ser acolhido, obediente e produtivo” (p. 225).

Tabela 10 - Instrumentalidades: Responsabilidade (Fi5)

Itens	Carga Fatorial
14. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	0,34
5. Meu sustento	0,68
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais	0,60
28. Assistência para mim e minha família	0,44
20. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com o meu esforço	0,43
48. Meu salário	0,41
7. Estabilidade no emprego	0,38

1.4 - Relação entre Motivação e Desempenho

Acredita-se haver uma relação entre motivação e desempenho, no sentido de que a motivação pode melhorar o desempenho, a produtividade, a eficiência na busca de resultados. Fleury e cols (2002) falam, inclusive, que a motivação pode servir como melhoria da saúde no trabalho e da satisfação dos trabalhadores, o que também pode ser considerado como relevante para o desempenho.

Godim e Silva (2004) esclarecem que a relação entre motivação e desempenho ocorre de acordo com os diversos fatores que servem como fonte de mediação no trabalho. Dessa forma, para se compreender melhor essa relação, é necessário, primeiramente, identificar esses fatores. A partir da análise da interação entre motivação e desempenho e da identificação desses fatores, pode-se chegar a níveis relevantes de satisfação, qualidade e produtividade no trabalho. Ou seja,

o alcance dos objetivos organizacionais depende de um desempenho satisfatório nos níveis individual, grupal e organizacional.

Em relação à teoria de motivação proposta para o estudo em questão, Teoria da Expectativa, Mullins (2004) destaca que o gerente da equipe deve levar em consideração os seguintes fatores para melhorar a motivação e o desempenho de seus colaboradores:

- Tentativas de estabelecer claras relações e fortes ligações entre esforço e desempenho, e entre desempenho e gratificações.
- Rever a adequação de gratificações, priorizando o desempenho individual. Os resultados de alta valência para o indivíduo devem ser utilizados como incentivo para a melhoria do desempenho.
- Garantir que os subordinados tenham a compreensão necessária, o conhecimento e a habilidade para atingir um alto nível de desempenho.
- Avaliar com atenção variáveis como políticas empresariais e procedimentos organizacionais, e prover vantagens que, embora não sejam fatores motivacionais diretos, podem ainda se refletir no desempenho.
- Minimizar resultados indesejáveis que podem ser percebidos a partir de um alto nível de desempenho, por exemplo, acidentes, sanções de colegas ou imposições de metas mais rigorosas. Também minimizar os resultados indesejáveis que acontecem apesar do alto nível de desempenho, tais como uma redução no pagamento do bônus (Mullins, 2004, p. 185).

Ainda em relação a desempenho, Herzberg (1982) Mausner Snyderman (1959) citados por Borges e Alves-Filho (2001) consideram que, sob a perspectiva da Teoria Bifatorial, as

condições de trabalho e as recompensas econômicas, embora não gerem maior motivação nos empregados, auxiliam na melhoria do desempenho.

1.5 - Pesquisas Recentes sobre Motivação

Neste tópico, foram selecionados alguns trabalhos relevantes para nortear a presente pesquisa, a fim de compreender os estudos que têm sido realizados no Brasil, referentes à motivação dos trabalhadores e as conclusões obtidas até o momento. A pesquisa foi realizada nas bibliotecas virtuais de universidades, *site* de pesquisa de artigos *Scielo*, além da biblioteca do UniCEUB e do acervo bibliográfico próprio do banco estudado e as pesquisas foram selecionadas de acordo com a relevância e proximidade com o estudo proposto.

Uma pesquisa desenvolvida com enfermeiros nas instituições de saúde de Aracaju por Batista e cols (2005) teve por objetivo identificar fatores que causavam motivação e insatisfação nestes trabalhadores, dando ênfase à remuneração e condições laborais. Segundo os autores, após a realização da pesquisa com 10% dos enfermeiros lotados em cada unidade de saúde estudada, foi verificado que a remuneração não é fator determinante para motivação no trabalho, sendo, porém, um dos maiores fatores para insatisfação. Com relação às condições de trabalho, foi percebido que é um fator de insatisfação maior ainda que a remuneração. Os fatores que se mostraram relacionados com a motivação foram a possibilidade de se fazer o que gosta, a estabilidade adquirida por concurso público, o compromisso com a população e a valorização do serviço.

Borges e Alves-Filho (2001) realizaram uma pesquisa na cidade de Natal, com 155 trabalhadores bancários e 487 profissionais de saúde. Um dos objetivos deste estudo foi validar o IMST, escala baseada na teoria da expectativa de Vroom que, conforme informado anteriormente, será utilizada para mensurar os fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores bancários

da pesquisa proposta. Como resultado, observaram que a referida escala apresenta qualidades psicométricas satisfatórias, considerando o que foi concluído a partir da aplicação de análise fatorial de cada componente dos fenômenos estudados e, em seguida, estimados os coeficientes de cada fator identificado. Segundo os autores, o IMST mostrou-se consistente e útil, considerando: “(1) as proporções da variância explicada, (2) os coeficientes de consistência (alfa) de cada fator, (3) os coeficientes de fatorabilidade e (4) a capacidade dos escores nos fatores diferenciar as categorias ocupacionais.” Os autores ressaltam, ainda, que o IMST surgiu da análise do conteúdo das falas de participantes de entrevistas realizadas em populações focalizadas, indicando a inclusão ou a exclusão de itens.

Além de validação da escala, o estudo teve por objetivo verificar a motivação dos trabalhadores bancários e profissionais da saúde, a partir da aplicação do IMST. Foi constatado que grande parte dos participantes apresentam uma motivação abaixo do desejável, devido à baixa instrumentalidade do desempenho para conquistar os objetivos mais valorizados, além de uma baixa remuneração e condições de trabalho empobrecidas. A força motivacional da amostra coincide com a mediana, porém os bancários são menos motivados que os profissionais de saúde, provavelmente por questões ligadas à organização do trabalho e à redução de empregos. A motivação superior dos profissionais de saúde está relacionada com as expectativas mais elevadas e a autora pondera que condições para colocar em prática os fatores independência profissional, auto-expressão e responsabilidade fazem diferença na força motivacional.

Outra pesquisa realizada por Borges e cols (2004) ocorreu em uma biblioteca universitária. Os autores visavam explorar a variabilidade do comprometimento dos empregados com o trabalho e verificaram dificuldades motivacionais, insatisfações salariais e com promoções, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira atualizado, prejudicando o comprometimento. Como sugestão de melhoria, eles citam

ações de gestão, como a institucionalização de espaços de participação e investimento na gerência média.

Outra pesquisa que cabe destacar foi realizada por Dela Coleta e cols (2005) com os empregados de um banco estatal no interior de São Paulo. Além de descrever os cargos e o sistema de trabalho de uma agência bancária, o estudo teve o objetivo de verificar a motivação desses trabalhadores. Foi utilizado um questionário com quatro escalas, relacionadas à Teoria da Motivação de McClelland, para mensuração da motivação dos trabalhadores bancários. O questionário foi desenvolvido por Romero-Garcia (1990, citado por Dela Coleta e cols, 2005), porém adaptado à realidade brasileira. As escalas eram referentes aos seguintes fatores: (a) realização-metas; (b) instrumentação; (c) poder; (d) afiliação no trabalho. A motivação para instrumentação, que não é citada na Teoria das Necessidades de McClelland, refere-se às estratégias de ação de realização. Verificou-se uma motivação alta em todas as escalas, com exceção da escala de poder, que apresentou uma motivação tendendo à moderada, o que significa que esses trabalhadores possuem uma motivação para manipular, controlar e manter posição superior menor em relação às outras motivações.

CAPÍTULO 2 – Metodologia

2.1 - Organização

A organização escolhida para realização do estudo trata-se de uma organização bancária pública, que atua como agente de políticas públicas do governo federal, em setores como habitação, infra-estrutura e prestação de serviços, pagamento de FGTS, PIS e seguro desemprego, promovendo o desenvolvimento urbano e contribuindo para melhoria de vida da população, especialmente a de baixa renda.

Além de atuar na promoção da melhoria da qualidade de vida da população, este banco atua no mercado financeiro com venda de produtos, tais como seguros, empréstimos, financiamentos, entre outros.

Sua missão é a de promover a contínua melhoria de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

Já sua visão é a de direcionar ações para atendimentos das expectativas da sociedade e dos clientes, buscar sempre a excelência na qualidade dos serviços, manter o equilíbrio financeiro em todos os negócios com uma conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade, sempre respeitando e valorizando o ser humano.

Nas agências bancárias dessa instituição, trabalham tanto os empregados do ponto de venda, ou agência, quanto os da retaguarda. Os empregados da agência são responsáveis pelo atendimento ao público, abertura de contas, venda de produtos, distribuição de bolsas sociais,

consulta e pagamento de PIS e FGTS, serviços bancários e de habitação, entre outros. Os empregados da retaguarda são responsáveis pela conformidade de tudo que é realizado na agência, bem como sua abertura e controle de numerário.

O ingresso nesta organização se dá por meio de concurso público, considerando tratar-se de um banco público.

Para possibilitar uma amostra de dados mais completa, foram realizadas tanto a Pesquisa Qualitativa quanto a Pesquisa Quantitativa.

2.2 – Pesquisa Qualitativa

2.2.1 – Amostra da Pesquisa Qualitativa

Foram entrevistadas seis pessoas do sexo masculino, na cidade de Brasília, todos integrantes do quadro de pessoal da organização, conforme segue:

- Um Gerente de Retaguarda
- Um Técnico de Operações de Retaguarda
- Dois Caixas
- Dois Técnicos Bancários que trabalham no atendimento aos clientes da agência, sendo que um deles também trabalha no Caixa, quando há uma grande quantidade de clientes na fila.

2.2.2 – Instrumento Pesquisa Qualitativa

Na realização da pesquisa qualitativa, foi utilizado um roteiro de entrevista com 11 perguntas abertas (ver ANEXO 2). As perguntas foram elaboradas de forma a obter dos entrevistados dados sobre sua relação com o trabalho na agência bancária e na retaguarda, bem

como as limitações que eles observam na execução das tarefas diárias, e, ainda, demais aspectos envolvidos.

2.2.3 – Procedimento da Pesquisa Qualitativa

Os participantes foram escolhidos aleatoriamente. Ao visitar as agências para coleta dos dados da pesquisa quantitativa, alguns empregados foram convidados para uma entrevista. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho de cada um dos entrevistados, ao final do expediente, sendo utilizado um Gravador MP3 *Sony* para coleta dos dados.

2.2.4 – Análise de Dados da Pesquisa Qualitativa

As entrevistas foram transcritas em sua totalidade, conforme ANEXO 3. Após, foi realizada uma análise das entrevistas.. Os conteúdos similares das falas foram agrupados em categorias. Ao total, foram escolhidas oito categorias de maior relevância para o estudo em questão e destacadas em quadros, contendo a descrição das categorias e exemplos de falas retiradas das entrevistas.

2.3 – Pesquisa Quantitativa

2.3.1 – Amostra da Pesquisa Quantitativa

Na Pesquisa Quantitativa, foram distribuídos, a empregados da organização, aproximadamente 300 inventários IMST (ver ANEXO 1) por meio de correio eletrônico e visita às agências bancárias e retaguardas. Desse total, 50 pessoas devolveram os questionários respondidos. Dessa forma, a seleção ocorreu de forma aleatória. No Quadro 1, é possível

observar as características da amostra, levando em consideração a frequência e o percentual de cada uma delas:

IDADE	F	%	ESCOLARIDADE	F	%
20 anos	3	6%	Nível Médio Completo	3	6%
22 anos	2	4%	Superior Incompleto	27	54%
24 anos	2	4%	Superior Completo	16	32%
25 anos	4	8%	Pós-Graduação/Especialização	4	8%
26 anos	6	12%	total	50	100%
27 anos	2	4%	CARGO COMISSIONADO	F	%
28 anos	3	6%	Não Possui	23	46%
29 anos	3	6%	Caixa PV (Caixa de Ponto de Venda)	5	10%
30 anos	3	6%	Caixa RETPV (Caixa de Retaguarda)	2	4%
31 anos	2	4%	TOR (Técnico de Operações de Retaguarda)	3	6%
32 anos	2	4%	Técnico de Fomento	1	2%
34 anos	2	4%	Assistente Administrativo	2	4%
35 anos	2	4%	Agente de Atendimento	3	6%
37 anos	1	2%	Gerente de Relacionamento	3	6%
38 anos	1	2%	Gerente de Retaguarda	6	12%
40 anos	2	4%	Gerente de Atendimento	2	4%
44 anos	1	2%	total	50	100%
45 anos	1	2%	TEMPO DE EMPRESA	F	%
46 anos	2	4%	1 a 3 anos	30	60%
47 anos	2	4%	4 a 6 anos	10	20%
49 anos	2	4%	7 a 9 anos	3	6%
50 anos	1	2%	mais de 10 anos	7	14%
52 anos	1	2%	total	50	100%
total	50	100%	AFASTAMENTOS POR MOTIVO DE SAÚDE	F	%
SEXO	F	%	nenhuma vez	24	48%
Feminino	16	32%	1 a 14 dias	22	44%
Masculino	34	68%	mais de 15 dias	4	8%
total	50	100%	total	50	100%
ÁREA DE ATUAÇÃO	F	%	TENTATIVA DE IR TRABALHAR EM OUTRA ÁREA	F	%
Agência	28	56%	sim	26	52%
Retaguarda	22	44%	não	24	48%
total	50	100%	total	50	100%

Quadro 1 - Características da Amostra

2.3.2 – Instrumento da Pesquisa Quantitativa

Para realização da Pesquisa Quantitativa, foi utilizado o formulário IMST (Índice de Motivação e Significado do Trabalho), elaborado por Borges e Alves-Filho (2001). Porém, foram utilizados somente os quesitos referentes à Motivação, Instrumentalidade e Expectativas, considerando que este é o foco da pesquisa em questão.

Esta escala (IMST) é composta de três partes, sendo que a primeira parte e metade da segunda referem-se a significado do trabalho, que não é o objetivo da pesquisa. Foi utilizada, portanto, somente a parte que trata da motivação dos empregados, ou seja, metade da segunda parte e a terceira na íntegra, contendo duas partes após a adaptação.

Na primeira parte, os participantes tiveram que responder 62 itens, informando o quanto que eles esperam que o trabalho apresentem o resultado indicado, atribuindo pontos de 0 a 4, conforme exemplo a seguir:

Trabalhando, obtenho:	Espero
1. Prazer pela realização de minhas tarefas	4
2. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)	0
3. Reconhecimento da importância do que faço	2

De acordo com o exemplo, significa que o participante espera no valor mínimo Oportunidades de se tornar mais profissionalizado; espera com moderação Reconhecimento da importância do que faz, e, ainda, espera ao máximo Prazer pela realização de suas tarefas.

A segunda parte, composta de 48 itens, os participantes tiveram que responder, atribuindo pontos de 0 a 4, o quanto o que eles obtêm do trabalho depende de seu desempenho ou esforço, como exemplificado nos itens a seguir:

- 1 0 Prazer pela realização de minhas tarefas
- 2 2 Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)
- 3 4 Reconhecimento da importância do que faço

Segundo o exemplo acima, o participante considera que os resultados que ele obtém do trabalho dependem no valor mínimo do Prazer pela realização de suas tarefas; moderadamente das Oportunidades de se tornar mais profissionalizado e, ainda, depende no valor máximo do Reconhecimento da importância do que ele faz.

2.3.3 – Procedimento da Pesquisa Quantitativa

A amostra foi contatada através de correio eletrônico e visita às Agências Bancárias, preenchendo o formulário digital ou impresso, conforme o caso. Primeiramente os participantes leram um termo de consentimento e assinaram, informando se concordavam ou não com os termos da pesquisa, depois responderam individualmente o formulário e, por fim, o questionário sócio demográfico, conforme anexo 1.

2.3.4 – Análise de Dados da Pesquisa Quantitativa

Para análise de dados da pesquisa quantitativa, foi utilizado o SPSS, que é um *software* para análises estatísticas. Para isso, foi preparado um banco com os dados obtidos no questionário sócio-demográfico e no formulário ISMT. Os itens do formulário foram agrupados de acordo com os cinco fatores de expectativas: (a) Auto-Expressão, (b) Desgaste de Desumanização, (c) Responsabilidade, (d) Independência Econômica, (e) Segurança e Dignidade, e com os cinco fatores de Instrumentalidade: (a) Envolvimento e Reconhecimento, (b) Condições Materiais de Trabalho, (c) Desgaste e Desumanização (d) Recompensa e Independência Econômica, (e) Responsabilidade, conforme Tabelas 1 a 10.

Os escores dos fatores foram estimados, levando-se em consideração a fórmula apresentada por Siqueira e cols (2008, p.234). A partir disto, foram calculadas as médias e os desvios-padrão, correlacionado as médias dos trabalhadores de agência com os de retaguarda e de todos os cargos.

Em seguida, foi calculada a Força Motivacional que, segundo Siqueira e cols (2008, p. 232), é obtida por meio do produto do somatório dos escores nos fatores de Expectativas, e o somatório dos escores nos fatores de Instrumentalidade, com exceção dos escores dos fatores Desgaste e Desumanização de ambas as escalas. Em seguida, subtraiu-se pelo produto dos fatores Desgaste e Desumanização, considerando que estes se referem aos resultados do trabalho não desejáveis, conforme fórmula a seguir:

$$FM = [\Sigma(\mathbf{Fe1}, \mathbf{Fe3}, \mathbf{Fe4}, \mathbf{Fe5}) * \Sigma(\mathbf{Fi1}, \mathbf{Fi2}, \mathbf{Fi4}, \mathbf{Fi5})] - (\mathbf{Fe2} * \mathbf{Fi3})$$

Por fim, foram realizadas comparações da Força Motivacional de empregados das Agências e Retaguardas, objetos da pesquisa, além de ser aplicado o teste t, para verificar se havia uma diferença significativa entre as Forças Motivacionais das duas áreas.

CAPÍTULO 3 – Resultados

3.1 – Resultados da Pesquisa Qualitativa

Após a análise do conteúdo das falas dos entrevistados, os itens mais importantes foram agrupados em nove categorias, as quais foram descritas e exemplificadas com frases relatadas nas entrevistas, a seguir:

Categoria	Descrição	Exemplos de frases
Falta de tempo	Refere-se à falta de tempo para realização das atividades diárias. Alguns empregados desta organização não conseguem realizar todas as tarefas durante seu horário de trabalho, precisando trabalhar além do expediente. Além disso, não possuem tempo disponível para realizar atividades fora do trabalho.	<p>“Não tem tempo para cumprir todas as tarefas.”</p> <p>“...na verdade, na agência a gente não tem tempo pra mais nada, só fica dentro da agência mesmo. Não sobra tempo. Se precisar resolver no dia-a-dia, não tem.”</p> <p>“O meu trabalho é muito estafante. Demanda muito tempo da minha vida.”</p> <p>“Eu trabalho por volta de seis horas diárias, mas acabo sempre fazendo duas horas extras pela demanda de cliente.”</p> <p>“...acredito que seja muito corrido, muito mais que em outras empresas, assim, o que eu faço. Tento dar conta do que eu posso fazer no dia...”</p>

Quadro 2 - Análise das Entrevistas: Categoria Falta de Tempo

O Quadro 2 trata da categoria Falta de Tempo que, após a análise das entrevistas, observou-se que várias vezes os entrevistados citaram a dificuldade que possuem para realizar suas tarefas durante o seu horário de expediente, não possuindo tempo para fazerem outras atividades e, muitas vezes, tendo que ficar além do seu horário de trabalho, conforme pode ser observado nos exemplos das frases.

Categoria	Descrição	Exemplos de frases
Equipamentos, ambiente e infra-estrutura inadequados	Trata dos equipamentos necessários para realização das tarefas do ambiente e, ainda, da infra-estrutura necessária para boa condução das atividades, tais como mobiliário, computadores, sistemas, climatização, entre outros. Na organização estudada, a empresa fornece alguns itens, porém os empregados consideram que poderia fornecer mais, para otimizar a realização do trabalho.	<p>“Fica um pouco a desejar na questão de infraestrutura.”</p> <p>“Ela oferece na medida do possível tudo isso (materiais, equipamentos, ambiente), mas seria interessante que ela desse um <i>plus</i>, desse uma <i>upgrade</i> nas máquinas pra gente poder trabalhar melhor.”</p> <p>“É justamente isso, um sistema que não funciona, a máquina que é ruim, a retaguarda que é deixada de lado, eles preferem priorizar a parte da frente, os pontos de venda, e, digamos assim, dar menos condição de trabalho.”</p> <p>“A agência tem o problema de ser muito quente, o fluxo de pessoas é muito grande pro tamanho da agência, não tem ar condicionado e isso atrapalha muito.”</p> <p>“É muito quente. Um dia chegou a fazer 30 graus na agência. E as filas enormes, muito barulho, clientes gritando, reclamando. Equipamento tem, mas o ambiente é péssimo.”</p>

Quadro 3 - Análise das Entrevistas: Categoria Equipamentos e Infra-Estrutura Inadequados

O Quadro 3 trata da categoria Equipamentos e Infra-Estrutura Inadequados que, após a análise das entrevistas, observou-se que várias vezes os entrevistados citaram que a empresa poderia fornecer melhores equipamentos para otimizar a realização do trabalho, além das dificuldades encontradas devido a um ambiente com excesso de pessoas, quente e barulhento, conforme pode ser observado nos exemplos das frases.

O Quadro 4 trata da categoria Carência de Pessoal que, após a análise das entrevistas, observou-se que várias vezes os entrevistados citaram que existem poucos funcionários para a quantidade de trabalho que precisam realizar e de clientes que precisam atender, conforme pode ser observado nos exemplos das frases.

Categoria	Descrição	Exemplos de frases
Carência de pessoal	Trata da quantidade reduzida de empregados necessários para o bom andamento das atividades de agência e retaguarda, provocando sobrecarga de trabalho nos empregados e falta de tempo para realização das tarefas.	<p>“O tempo é pouco, porque a mão-de-obra, os colegas são poucos para nos ajudar”</p> <p>“... carência de funcionários, são só dois funcionários.”</p> <p>“Tem pouca gente para trabalhar e muita gente para atender.”</p> <p>“São muitos clientes para poucos funcionários.”</p> <p>“... o material humano nem sempre é o suficiente. Falta um pouco de material humano.”</p>

Quadro 4 - Análise das Entrevistas: Categoria Carência de Pessoal

Categoria	Descrição	Exemplos de frases
Excesso de trabalho	Refere-se ao excesso de tarefas que devem ser realizadas diariamente. Os empregados de agência atendem ao público na venda de produtos e serviços, além de trabalharem com habitação, pagamento de PIS, FGTS, bolsas sociais, entre outros. Enquanto isso, os bancários de retaguarda devem abastecer a agência e os terminais de auto-atendimento com numerário, abrir e fechar a agência. A quantidade de clientes e de tarefas, por vezes, é maior do que a capacidade de atendimento da agência e da retaguarda.	<p>“Muito grande, a carga é muito grande, estressante. É muita coisa. Muito trabalho.”</p> <p>“É excessivo e sobre-humano (o trabalho).”</p> <p>“A carga de trabalho é excessiva pela carência de funcionários e pelo tamanho, pelo porte da agência, acaba sendo a demanda de clientes muito excessiva.”</p> <p>“Então, o volume é muito grande de tarefas.”</p> <p>“A demanda excessiva de clientes na agência às vezes pode me prejudicar em focar em demandas simples que não resultam em negócio, que é o que interessa na visão dos superintendentes gerenciais.”</p> <p>“A minha maior dificuldade é em relação ao prazo e à quantidade excessiva de demanda.”</p>

Quadro 5 - Análise das Entrevistas: Categoria Excesso de Trabalho

O Quadro 5 trata da categoria Excesso de trabalho que, após a análise das entrevistas, observou-se que várias vezes os entrevistados falaram sobre o excesso de trabalho que realizam, devido à grande demanda de clientes, superior ao que a agência pode suportar, conforme pode ser observado nos exemplos das frases.

Categoria	Descrição	Exemplos de frases
Conformidade com normativos	A empresa possui manuais normativos internos, que são normas de realização do trabalho baseadas na legislação vigente. Os bancários devem segui-los, garantindo a conformidade de todas as tarefas realizadas na agência e na retaguarda.	<p>“Vem tudo por normativo, então a autonomia é pequena. Tem que seguir aquilo ali.”</p> <p>“... eu só tenho a obrigação de cumprir os normativos, verificar se os contratos e as garantias estão de acordo com os normativos.”</p> <p>“Mas tem coisa que eu não posso fazer, por exemplo, isso se restringe aos manuais normativos.”</p> <p>“A tempestividade e a conformidade com os normativos é o mais importante do meu trabalho, é o foco do meu trabalho.”</p> <p>“... pela retaguarda ser responsável pela conformidade, eu não posso extrapolar muito o que os normativos demandam.”</p>

Quadro 6 - Análise das Entrevistas: Categoria Conformidade com Normativos

O Quadro 6 trata da categoria Conformidade com normativos que, após a análise das entrevistas, observou-se que várias vezes os entrevistados citaram a necessidade de cumprimento das normas da empresa, não possuindo grande autonomia para realização das tarefas, conforme pode ser observado nos exemplos das frases.

O Quadro 7 trata da categoria Atividade rotineira que, após a análise das entrevistas, observou-se que várias vezes os entrevistados falaram sobre as rotinas que precisam realizar diariamente, destacando o excesso de repetições, conforme pode ser observado nos exemplos das frases.

O Quadro 8 trata da categoria Alto Grau de Responsabilidade que, após a análise das entrevistas, observou-se que várias vezes os entrevistados citaram a necessidade de nunca errarem, possuindo uma responsabilidade grande sobre as atividades que executam diariamente, conforme pode ser observado nos exemplos das frases.

Categoria	Descrição	Exemplos de frases
Atividade rotineira	É sobre a forma de realização das tarefas. Algumas atividades dos bancários são repetitivas. Os caixas executam todos os dias as mesmas tarefas, várias vezes. Outros empregados possuem atividades que também se repetem diariamente, como a abertura da agência e contagem do numerário. Porém, existem tarefas que não são rotineiras, como atendimento a clientes, considerando que cada cliente possui uma necessidade distinta, sendo, muitas vezes, um desafio para o bancário identificar essa necessidade.	<p>“...como a minha tarefa é autômata, qualquer robô faria, ou qualquer ser humano, abro o caixa, atendo os clientes que estão na fila, e ao término do dia, quando fecha a agência às quatro horas, eu fecho o meu caixa e entrego o malote para retaguarda guardar no cofre. É muito emocionante.”</p> <p>“Todo dia faço a mesma coisa. Como trabalho no caixa, tenho que atender um cliente atrás do outro. Autentico o documento e chamo o próximo cliente. É assim o dia inteiro.”</p> <p>“Apesar do trabalho ser um pouco rotineiro, mas eu já acostumei com a rotina...”</p> <p>“Monótono, porque tem que fazer a mesma coisa todo o dia e agitado, porque tem que fazer as coisas rápido para os clientes não ficarem reclamando. Muito monótono.”</p> <p>“É uma rotina robótica, maçante e que precisa ser feita, você não pode esquecer nem uma dessas rotinas.”</p>

Quadro 7 - Análise das Entrevistas: Categoria Atividade Rotineira

Categoria	Descrição	Exemplos de frases
Alto grau de responsabilidade	Refere-se ao grau de responsabilidade que os trabalhadores têm sobre as atividades que realizam. Na organização estudada, a responsabilidade é grande, considerando que os bancários trabalham com quantias de dinheiro. No caso de realizarem alguma tarefa não respeitando as normas internas, estão sujeitos a responder processos administrativos. Os caixas são responsabilizados pela falta de dinheiro, após o fechamento do caixa, sendo necessário o pagamento da quantia correspondente.	<p>“A responsabilidade é grande, pois estamos trabalhando com recursos financeiros.”</p> <p>“É muita responsabilidade. Tem que mexer com dinheiro. Se errar, tem que pagar.”</p> <p>“A responsabilidade da retaguarda é muito grande. A gente não tem o direito de errar.”</p> <p>“Então a retaguarda tem uma responsabilidade muito grande e autonomia, embora a gente também seja responsável por isso.”</p>

Quadro 8 - Análise das Entrevistas: Categoria Alto Grau de Responsabilidade

Categoria	Descrição	Exemplos de frases
Remuneração	Trata da impressão dos empregados sobre sua remuneração. O salário desta organização bancária é compatível com o praticado em outros bancos.	<p>“Acho que a remuneração é condizente com o quanto a tarefa é autômata.”</p> <p>“Do mercado.”</p> <p>“O salário é condizente com o praticado no mercado.”</p> <p>“A remuneração do banco eu não tenho do que me queixar. Eu acho que o do gerente de retaguarda ele deveria se equiparar ao gerente do ponto de venda.”</p>

Quadro 9 - Análise das Entrevistas: Categoria Remuneração

O Quadro 9 trata da categoria Remuneração que, após a análise das entrevistas, observou-se que várias vezes os entrevistados consideraram que a remuneração é condizente com a praticada no mercado, mas que, porém, o cargo de gerente de retaguarda deveria ser equiparado ao de gerente de ponto de venda, conforme pode ser observado nos exemplos das frases.

3.2 – Resultados da Pesquisa Quantitativa

Na análise dos resultados, foram calculadas as médias dos fatores tanto da escala que se refere a Expectativas quanto da escala de Instrumentalidades. Lembrando que a escala varia de 0 a 4, considera-se que as médias entre 0 e 0,49 são consideradas fracas, entre 0,5 e 1,49 fracas a moderadas, entre 1,50 e 2,49 moderadas, entre 2,5 e 3,49 moderadas a intensas e entre 3,5 a 4 intensas.

Além disso, os Desvios-Padrão, quando apresentados, são considerados baixos, quando apresentam um valor inferior a 0,90, o que significa que há uma pequena dispersão em relação à média, ou seja, há uma concordância entre os participantes da pesquisa.

Tabela 11: Escores médios dos fatores referentes a Expectativas da amostra geral

Expectativas	Média	Desvio-Padrão
Auto-expressão	2,85	0,68
Desgaste e Desumanização	2,50	0,67
Responsabilidade	3,15	0,53
Independência Econômica	3,26	0,62
Segurança e Dignidade	2,76	0,71

A Tabela 11 mostra que a média dos fatores ficou em torno de três, tendo variado de 2,50 a 3,26. Todos os valores de desvio-padrão são baixos, o que mostra pouca dispersão das respostas em relação à média.

Tabela 12: Escores médios dos fatores referentes a Instrumentalidades da amostra geral

Instrumentalidades	Média	Desvio-Padrão
Envolvimento e Reconhecimento	2,76	0,63
Condições materiais de Trabalho	2,49	0,75
Desgaste e Desumanização	2,41	0,66
Recompensa e Independência Econômica	3,39	0,57
Responsabilidade	2,84	0,72

A Tabela 11 mostra que a média dos fatores ficou em torno de três, tendo variado de 2,41 a 3,39. Todos os valores de desvio-padrão são baixos, o que mostra pouca dispersão das respostas em relação à média.

Tabela 13: Comparação médias Força Motivacional Agência e Retaguarda

	Força_Motivacional
Area de atuacao	Média
Agência	140,37
Retaguarda	126,67
Total Amostra	134,34

A Tabela 13 demonstra uma comparação entre a força motivacional de empregados das Agências e das Retaguardas. O teste t apresenta escore de $t = 0,262$ para um $p < 0,05$.

CAPÍTULO 4 – Discussão

Ao analisar os dados da pesquisa quantitativa, verifica-se que os participantes concordam, de uma maneira geral, com os itens em todos os fatores, considerando os Desvios-Padrão baixos apresentados, variando de 0,53 a 0,75.

O primeiro fator da parte referente à Instrumentalidade é o Envolvimento e Reconhecimento, que possui uma média de 2,76 nas respostas, indicando que os empregados percebem, moderada a intensamente, o próprio desempenho como necessário para se sentirem reconhecidos, influentes, produtivos, merecendo confiança, sendo identificados às tarefas, incluídos no grupo e, ainda, como indivíduos que buscam trabalhar da melhor forma e com igualdade de direitos em relação aos colegas.

Já na parte que trata das expectativas dos participantes em relação ao trabalho, no que tange ao Fator Auto-Expressão, as respostas apresentaram uma média de 2,85 pontos, permitindo analisar que os empregados esperam, moderada a intensamente, oportunidade de perceberem que são retribuídos pela organização na medida do que fazem, de sentirem-se reconhecidos, a fim de expressar sua criatividade, seu bem-estar, aprendizado e as habilidades que possuem para opinar, e, ainda, serem respeitados como seres-humanos, merecedores da confiança da chefia.

Entretanto, ao examinar as falas da Pesquisa Qualitativa, observa-se, na Categoria Conformidade com Manuais Normativos, que a maioria das atividades devem ser realizadas em consonância com as normas da organização, o que pode ter influenciado no resultado, mantendo-o entre moderado e intenso. Conforme visto anteriormente na Teoria das Necessidades de McClelland, um dos fatores de motivação das pessoas está relacionado com o controle e influência sobre outros indivíduos. Neste caso, percebe-se uma baixa autonomia por parte dos

empregados, devendo seguir os manuais normativos na maioria das atividades, sem possibilidade de utilizarem sua criatividade, habilidades e opinião para influenciar, controlar pessoas ou processos.

O Fator Condições Materiais de Trabalho, Instrumentalidades, com uma média de 2,49, permite observar que os trabalhadores percebem, moderadamente, que o próprio desempenho influencia na conquista de um ambiente higiênico, confortável e seguro, e na obtenção de equipamentos adequados, auxiliando a organização a cumprir as obrigações de proporcionar isto aos empregados.

A partir da média de 2,76, verificada nas respostas do último fator relativo à parte do inventário sobre Expectativas, Segurança e Dignidade, pode-se inferir que os empregados esperam, de moderada a intensamente, que a organização propicie uma assistência merecida aos trabalhadores, provendo-os com equipamentos necessários para realização das tarefas e um ambiente confortável e higiênico.

Porém, o que se verifica na Pesquisa Qualitativa, nas categorias Equipamentos e Infra-estrutura Inadequados e Ambiente Desagradável é que a organização não fornece equipamentos na medida da necessidade e expectativa dos empregados, além de não ter um ambiente favorável à realização das atividades, sendo muitas vezes quente e barulhento.

Assim, os empregados percebem que as condições materiais de trabalho são insatisfatórias, e acreditando que seu desempenho pode influenciar apenas moderadamente na melhoria dessas condições, pode-se inferir que a organização deve ser a principal responsável por isso, na visão deles, o que pode ser confirmado com o Fator Segurança e Dignidade descrito acima, no qual os empregados esperam de moderada a intensamente que a empresa lhes proporcione tais condições.

De acordo com Nehme (2005), a infra-estrutura inadequada é um dos fatores de influência no aumento das doenças ocupacionais entre os bancários. Uma infra-estrutura adequada, além de

contribuir com a redução das doenças ocupacionais, influencia no desempenho dos empregados. Neves (1998) esclarece que as condições de trabalho favoráveis são essenciais no aumento da eficiência dos trabalhadores.

A média 2,41 do Fator Desgaste e Desumanização, concernente às Instrumentalidades, indica que a percepção dos empregados sobre o próprio desempenho é moderadamente relacionada à sensação de esgotamento, atarefamento, pressão, esforço físico e, ainda, à percepção de se tornar um animal ou uma máquina, bem como de ser discriminado.

Na escala de Desgaste e Desumanização acerca das Expectativas, a média das respostas é 2,50, demonstrando que os empregados esperam, moderadamente, que o trabalho provoque uma sensação de esgotamento, demande pressão, atarefamento, exija rapidez, resulte em discriminação, negação da condição humana, esforço corporal e tarefas repetitivas.

Essa tendência dos empregados acharem as tarefas rotineiras e excessivas, provocando uma sensação de esgotamento, também pode ser observada nos resultados obtidos na Pesquisa Qualitativa, nas categorias Atividade Rotineira, Excesso de Trabalho, Falta de Tempo e Carência de Pessoal, nos quais os empregados consideram o trabalho, tanto na agência, quanto na retaguarda, uma atividade rotineira e, conseqüentemente, monótona, desmotivando-os em sua realização, e ainda, há um excesso de tarefas a serem executadas diariamente, necessitando apressarem-se para concluí-las, pois a carga de trabalho é superior a que podem fazer em um dia de trabalho, e a quantidade de pessoas é insuficiente, faltando tempo para conclusão das atividades diárias.

Assim, os empregados consideram que o seu desempenho influencia apenas moderadamente na excessiva carga de trabalho e realização de tarefas rotineiras, sendo que já esperam de seu trabalho essas condições, também de forma moderada, porém com um pouco mais de intensidade.

Essa elevada carga de trabalho é, de acordo com Merlo e Barbarini (2002), conseqüência da reestruturação dos bancos ocorridas pós-implantação do Plano Real, o qual foi fator gerador de demissões em grande escala, devido à nova forma de atuação dos bancos, reduzindo o quadro de pessoal, e, ainda, obrigando os bancários a qualificarem-se mais, dessa forma, desempenhando melhor suas atribuições.

O Fator Recompensa e Independência Econômica, relativas às Instrumentalidades, apresenta uma média de 3,39 nas respostas, sugerindo que os trabalhadores percebem intensamente a influência de seu desempenho na conquista de seu auto-sustento, independência, estabilidade e assistência.

O Fator Independência Econômica, acerca das Expectativas, apresenta uma média entre as respostas de 3,26, demonstrando que os funcionários dessa organização esperam intensamente que o trabalho promova sua sobrevivência, seu sustento e independência econômica, bem como estabilidade no emprego e assistências.

Além disso, ao analisar o conteúdo das entrevistas realizadas na Pesquisa Qualitativa, na Categoria Remuneração, verifica-se que os empregados consideram sua remuneração em conformidade com a praticada no mercado. Entretanto, aparece uma fala onde o empregado considera que o seu salário de gerente de retaguarda deveria ser equiparado ao de gerente de agência, demonstrando uma possibilidade de insatisfação, podendo ter contribuído para esse fator não ter obtido um resultado tendendo ao máximo. Outro fator que pode influenciar no resultado elevado das expectativas em relação ao trabalho é o fato da organização se tratar de um banco público, onde não há uma política de rescisão sem justa causa, promovendo um sentimento de estabilidade no emprego.

Godim e Silva (2004) esclarecem que a satisfação com o trabalho está relacionada, dentre outros, com a remuneração e recompensas. Mullins (2004), na mesma perspectiva, afirma que, de

acordo com a Teoria de Dois Fatores, o fator salário é de suma importância para a satisfação dos empregados. Em contraposição, a Teoria da Equidade, que segundo Robbins (2002) defende a idéia de que os trabalhadores buscam equidade nas recompensas organizacionais, incluindo a remuneração. Godim e Silva (2004) esclarecem, ainda, sob a ótica desta teoria, que as pessoas podem se comparar com colegas, vizinhos, ou até mesmo com indivíduos de outras organizações para motivar-se.

No estudo apresentado, a média elevada nessas escalas pode significar que os empregados apresentam-se motivados no concernente à remuneração, pois, ao se compararem com bancários de outras organizações, percebem que o seu salário está em conformidade ao praticado no mercado.

O último fator referente a Instrumentalidades é a Responsabilidade. Com uma média de 2,84, sugere que os empregados percebem, moderada a intensamente, que o seu desempenho é capaz de provocar um sentimento de pessoa digna, associado ao cumprimento das tarefas, à resolução de problemas, a ser obediente, produtivo, assumindo suas responsabilidades e decisões.

Sobre o Fator Responsabilidade, a média das respostas é de 3,15, indicando que os empregados acham, intensamente, que devem cumprir as tarefas e obrigações, de forma obediente, mantendo-se ocupados, tendo responsabilidade pelas próprias decisões, bem como sendo pessoas dignas.

Nos resultados da Pesquisa Qualitativa, também se verifica grande preocupação em trabalhar de acordo com as normas da organização, o que pode ser observado na categoria Conformidade com Normativos, onde os empregados expressam ser necessário seguir os Manuais Normativos em todas as suas atividades, não podendo fazer algo diferente ao normatizado, sob pena de serem responsabilizados administrativamente. Tratam, ainda, da responsabilidade, o que foi condensado na categoria Alto Grau de Responsabilidade, em que os

empregados relatam possuírem grande responsabilidade em suas atividades, nas suas decisões, o que vai de encontro às respostas obtidas no Fator Responsabilidade.

De uma maneira geral, os resultados apresentam expectativas elevadas em relação ao trabalho, com uma instrumentalidade para o desempenho levemente inferior às expectativas, o que sugere que os empregados esperam muito do trabalho, porém compreendem a influência do seu desempenho nesses resultados. Os fatores referentes à Independência Econômica foram os únicos que apresentaram uma instrumentalidade para o desempenho superior às expectativas em relação ao trabalho, significando que os trabalhadores entendem que suas recompensas e reconhecimento dependem de um bom desempenho.

Com relação à Força Motivacional, inicialmente foi realizada uma comparação entre os resultados obtidos na retaguarda e na agência, demonstrando, a partir do resultado do teste t, que não há uma diferença significativa entre as duas áreas, o que permite a análise das Forças Motivacionais das duas áreas em conjunto.

Considerando que ela pode variar de 0 a 256, de acordo com Siqueira (2008), pode-se inferir que a amostra de trabalhadores bancários de Brasília possuem uma força motivacional mediana, com um escore médio de 134,34. Este resultado, de uma motivação mediana, é o mesmo obtido pela pesquisa apresentada por Borges e Alves-Filho (2001), onde também foi estudada a motivação dos trabalhadores bancários, porém na cidade de Natal.

Em comparação à pesquisa desenvolvida por Batista (2005), verificou-se que, ao contrário dos profissionais da saúde, a remuneração apresenta maior relevância na motivação do que as condições de trabalho. Por outro lado, a estabilidade no emprego, decorrente da realização de um concurso público parece ter influência na motivação de ambos os grupos de trabalhadores, considerando os estudos realizados. Borges e Alves-Filho (2001), quando comparam a motivação dessas duas categorias profissionais, verificam que os trabalhadores da área de saúde são mais

motivados que os bancários, o que sugere estar ligado a questões da organização do trabalho e a redução de empregos nas organizações bancárias. Quanto a redução de empregos, pode-se verificar no presente estudo queixas dos empregados em relação à carência de pessoal, ocorrendo devido à redução do quadro de pessoal dos bancos, que, conforme dito anteriormente, foi consequência da reestruturação produtiva após a inserção do Plano Real.

Assim como na pesquisa realizada por Dela Coleta e cols (2002), os bancários apresentaram escores altos nas escalas. Porém, no presente estudo, as escalas buscavam avaliar a motivação relacionada a fatores como a percepção dos empregados do esforço necessário para obter os resultados, além de suas expectativas do trabalho prover esses resultados. No estudo de Dela Coleta e cols (2002), os fatores estavam relacionados à Teoria das Necessidades de McClelland: necessidade de sucesso, necessidade de controlar e influenciar pessoas e de relacionamento interpessoal, conforme Chiavenato, (2005), além de instrumentação, que se refere às estratégias de realização. Na pesquisa de Dela Coleta e cols (2002), verificaram-se pontuações elevadas na instrumentação, ou seja, estratégias para realização, obtenção dos resultados, assim como o presente estudo apresentou escores altos na instrumentalização, referente à percepção de que os resultados dependem do desempenho dos trabalhadores. Dessa forma, pode-se inferir que os trabalhadores bancários possuem elevada motivação na busca de resultados, levando em consideração a importância de seu desempenho para tanto.

O desempenho, conforme esclarece Borges e Alves-Filho (2001), está relacionado com fatores como condições de trabalho e recompensas econômicas. Ou seja, uma elevada expectativa na obtenção desses resultados pode ocasionar um aumento do desempenho. Godim e Silva (2004) esclarecem que o alcance dos objetivos organizacionais depende do desempenho dos empregados. Dessa forma, a melhoria da motivação dos empregados, influencia, conforme Fleury

e cols (2002), na saúde e na satisfação do trabalhador, sendo relevante para o desempenho e, conseqüentemente, para a conquista dos objetivos das organizações.

CAPÍTULO 5 – Conclusão

O alcance das metas organizacionais depende do desempenho dos empregados e, esse desempenho está relacionado com sua motivação. Ao estudar a motivação dos trabalhadores bancários, observa-se estar relacionada com as expectativas que possuem em relação à remuneração, reconhecimento, condições de trabalho adequadas, estabilidade no emprego, dentre outras, as quais se apresentam elevadas no estudo realizado.

Entretanto, tais trabalhadores têm esperado, moderadamente, que esse trabalho lhes proporcionem um sentimento de desumanização e esgotamento, contribuindo para redução da Força Motivacional, mantendo-a mediana. Considerando que essa Força Motivacional é o fator impulsionante do trabalhador na realização de suas tarefas, então quanto maior, melhor a eficiência e o desempenho.

Portanto, para aumentar a motivação desses empregados, sugere-se a promoção de ações visando a melhoria das condições de trabalho, reduzindo a sensação de esgotamento, realizando tarefas rotineiras, com sobrecarga de trabalho. Uma das ações indicadas é a contratação de pessoas, além de realização de um estudo do dimensionamento de pessoal das unidades, possibilitando uma adequação de cada agência às demandas apresentadas pelos clientes.

Com empregados suficientes na agência, reduz-se o risco de erros operacionais geradores de inconformidade com as normas da empresa, evitando que os empregados respondam pelos seus atos, mediante processos administrativos, os quais muitas vezes resultam em multas pecuniárias, perda de função, advertências, podendo chegar até a demissão por justa causa. Isso sem contar o pagamento de diferenças de caixa, que independem de processo administrativo, devendo ser acertadas em um prazo exíguo, sob pena de ônus ao empregado.

Ademais, uma quantidade de empregados adequada à necessidade de atendimento diminui a espera dos clientes, evitando filas numerosas nos caixas ou dentro da agência, esperando atendimento. O excesso de clientes, além de prejudicar a imagem do banco, afeta o ambiente da agência, tornando-o mais quente e mais barulhento.

A adequação do ambiente de trabalho, infra-estrutura e equipamentos também se faz indispensável, considerando o sentimento desses trabalhadores de que cabe, em maior parte, à empresa prover essas condições. Por realizarem atividades repetitivas, faz-se mister um mobiliário ergonomicamente adaptado que minimize o mal-estar desses trabalhadores, afastando fatores prejudiciais à motivação e reduzindo o risco de doenças ocupacionais. Um ambiente agradável também auxilia, sobremaneira, os trabalhadores a manterem-se motivados.

Outra possibilidade de aumento da motivação dos trabalhadores é a adoção de políticas de remuneração variável, com promoções por merecimento e/ou gratificações proporcionais ao desempenho individual. Para isso, sugere-se a participação dos empregados no estabelecimento de metas da organização, levando em consideração o caráter social do banco, que, além da competição com outras instituições financeiras na venda de produtos e serviços, trabalha atendendo a população com bolsas sociais, pagamento de PIS, FGTS, políticas de habitação, entre outros.

Por outro lado, a motivação dos trabalhadores do banco estudado pode ter sido diminuída não somente por fatores de desgaste e desumanização presentes na organização. Por tratar-se de empresa pública, sendo necessário o ingresso por meio de realização de concurso público, muitos desses trabalhadores podem ter tido, como motivação inicial, o ingresso em uma organização pública, não estando preocupados com a função que iriam exercer. Dessa forma, ao executarem tarefas para as quais não estava preparados ou dispostos a realizar, podem ficar menos motivados.

Para avaliar isto, cabe a realização de estudos sobre os fatores internos que influenciam na motivação desses trabalhadores

O presente estudo possui limitações, devido ao tamanho da amostra e ao tempo de realização das entrevistas. Para resposta ao inventário utilizado, IMST, foram contatados aproximadamente 300 trabalhadores bancários da instituição, através de correio eletrônico e visita às agências, porém apenas 50 pessoas responderam até o prazo final à elaboração dos resultados da pesquisa. No tocante ao tempo das entrevistas, este foi curto, devido à falta de disponibilidade desses trabalhadores para responderem a entrevistas, considerando a quantidade de atividades que realizam durante o expediente. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, ao final do expediente, porém em locais reservados. Dessa forma, as respostas foram rápidas, pois os empregados precisavam concluir algumas atividades antes de cumprirem sua jornada diária de trabalho, não sendo possível explorar melhor o roteiro de entrevista.

Em pesquisas futuras, os bancários poderão ser entrevistados fora de seu local de trabalho, com maior disponibilidade, o que trará mais informações sobre o tema em apreço. Ademais, poderá ser estudada a motivação mediante escalas baseadas em outras teorias da motivação, a verificação de fatores de motivação intrínsecos, além da comparação da Motivação com Significado, Comprometimento do Trabalho e Clima Organizacional, buscando novas visões sobre as variáveis que influenciam o trabalhador bancário no ambiente organizacional, assim, contribuindo, como essa pesquisa, para melhorias nas condições de trabalho e, conseqüentemente, na produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Batista, A. A. V.; Vieira, M. J. Cardoso, N. C. S.; De Carvalho, G. R.. (2005). Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista Escola de Enfermagem da USP*, 39, 1, 85-91.
- Borges, L. O. e Colaboradores. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 3, 1.
- Borges, L. O. ; Alves Filho (2001) A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6, 2, 177 - 194
- Bueno, M.. (2002). As Teorias da Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um Tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, CESUC*, 4, 6.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do sucesso das Organizações*. 2ª ed. São Paulo: Ed. Campus.
- Dela Coleta, A.S. M; Reis, C. E.; Dela Coleta, M. F. (2005). Análise da Motivação dos Funcionários de um Banco Estatal de uma Cidade Interiorana. *Revista Eletrônica da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*. Jan/Jun 2005. 17-23.
- Fleury, M. T. L.; Limongi-França, A. C.; Fischer, A. L.; Nogueira, A. J. G. M.; Arellano, E. B.; Reis, G. G.; Shinyashiki, G.; Sampaio, J. R.; Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M. ; Albuquerque, L. G.; Eboli, M.; Oliveira Junior, M. M.; Fischer, R. M.; Casado, T.(2002). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Ed. Gente.
- Godim, S. M. G; Silva, N. (2004), Motivação no Trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, & Bastos, A.V. B. (2004) *Psicologia organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Merlo, Á. R. C.; Barbarini, N.. (2004) Reestruturação Produtiva no Setor Bancário Brasileiro e Sofrimento dos Caixas Executivos: Um Estudo de Caso. *Psicologia & Sociedade*. jan./jun.2002, 103-122.
- Mullins, L. J. (2004) *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ed. Artmed.
- Nehme, F. R. (2008) *LER Cresce entre Bancários da Região*. Disponível em: <http://www.sindicatomercosul.com.br>. Acessado em: 20 mai. 2008.
- Netz, S. R. (2005) *Novas Tecnologias da Informação: Suas influências no trabalho bancário*. Disponível em: <http://www.ecosol.org.br> Acessado em: 20 mai 2008.

- Neves, M. R. (1998) *O processo de reestruturação organizacional e a busca pela motivação dos trabalhadores: O caso do setor sucroalcooleiro*. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca, 1998 Acessado em: 29 fev. 2008
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento Organizacional*. 9ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Livros Técnicos e Científicos.
- Siqueira, M. M. M., e Colaboradores. (2008) *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico de Gestão*. Porto alegre: Ed. Artmed.
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. São Paulo: Ed. Thomson Learning.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas Organizações*. 2ª. ed. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Tavares, F. P. (2004). *Motivação e Desmotivação sob o enfoque organizacional*. Disponível em: Convibra, <http://www.convibra.com.br>. Acessado em: 29/02/2008
- Wagner III, J. A.; Hollenbeck, J. R. (1999) *Comportamento Organizacional: Criando uma vantagem competitiva*. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Vilhena, F.; Sicsú, J. (2004) Mapeamento da produtividade do trabalho nos bancos brasileiros.. *Ensaio FEE*, 25, 1, abr., p. 115-144.

ANEXO 1 – Instrumento de Coleta de Dados Adaptado - IMST

Prezado(a) colaborador(a)

Você está sendo convidado(a) para participar como voluntário(a) de uma pesquisa para conclusão do curso de graduação de Psicologia. O objetivo desta pesquisa é avaliar a sua percepção sobre alguns aspectos do seu ambiente de trabalho.

A pesquisa deverá ser respondida no formulário em anexo sem a participação de terceiros, pois é de extrema importância sua opinião pessoal. Solicito, ainda, sua colaboração no sentido de responder a todas as questões, não deixando nada em branco.

Assumo a responsabilidade de tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você ou a empresa em que trabalha não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Agradeço antecipadamente sua valiosa participação!

Qualquer dúvida, gentileza entrar em contato comigo pelo telefone: 92848952

Atenciosamente,

Vanessa Sobreira Pereira

Brasília - 2008

() Li e concordo em participar da pesquisa.

() Li e não concordo em participar da pesquisa

Assinatura: _____

IMST
(Expectativas e Instrumentalidade)

Elaborado por:
Lívia de Oliveira Borges
Antônio Alves – Filho

Instruções Gerais

O ISMT contém perguntas sobre o trabalho em duas perspectivas: suas expectativas em relação ao trabalho (o que você espera dele) e como você percebe seu desempenho contribuindo para a obtenção de resultados desejados ou não.

Dessa forma, o formulário de pesquisa está dividido em duas partes: a primeira aborda suas expectativas e a segunda, sua percepção sobre seu desempenho.

Talvez você sinta uma certa repetição, mas o que ocorre é que precisamos que opine sobre o mesmo aspecto do trabalho.

Não há previsão de respostas certas ou erradas, mas sim opiniões de pessoas diferentes. Assim, o que importa é sua opinião sincera.

Suas respostas serão ANÔNIMAS e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome, nem assine os questionários.

Cada uma das partes do ISMT, a seguir, tem suas próprias instruções específicas. Antes de iniciar cada uma, leia com bastante atenção e responda a todos os itens. **Não deixe nada em branco.**

Primeira Parte

Neste momento você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a seguinte questão:

A) *Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado ?*

► **Você responderá a estas questões atribuindo pontos de 0 a 4**

Vejam os exemplos a seguir para que esteja mais seguro ao apresentar suas respostas:

Quadro de Exemplos

Resultados gerados pelo trabalho	Espero
E1. Alegria de viver	2
E2. Uma dor nas costas	3
E3. Criatividade	3

As respostas dos exemplos significam que você espera com moderação que o trabalho gere *Alegria de viver*. Quanto a *Uma dor nas costas* espera mais intensamente (mais não no máximo) isto acontecer e tem a mesma expectativa em relação à criatividade no seu trabalho.

Agora que você já compreendeu, vamos lá! Aproveite a oportunidade para nos contar quanto você **espera** o resultado indicado onde você trabalha.

Trabalhando, obtenho:	Espero
1. Prazer pela realização de minhas tarefas	
2. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)	
3. Reconhecimento da importância do que faço	
4. Boa comunicação dos chefes comigo	
5. Meu sustento	
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais	
7. Estabilidade no emprego	
8. Benefícios para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)	
9. Retorno econômico merecido	
10. Repetição diária de tarefas	
11. O uso de meu pensamento ou da cabeça	
12. O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada	
13. Cuidados necessários à higiene do ambiente de trabalho	
14. Minhas opiniões levadas em conta	
15. A confiança dos chefes em mim	
16. Crescimento pessoal na vida	
17. Independência para decidir o que compro para mim	
18. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	
19. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho	
20. Reconhecimento da autoridade dos superiores	
21. Ocupação do meu tempo	
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho	
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta	
24. Exigência de tentar fazer o melhor	
25. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com o meu esforço	
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna	
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário	

Trabalhando, obtenho:	Espero
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas	
29. Responsabilidade por minhas decisões	
30. Minha sobrevivência	
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço	
32. Assistência para mim e minha família	
33. Contribuição para o progresso da sociedade	
34. Obediência aos superiores	
35. Tarefas parecidas diariamente feitas	
36. Percepção de estar ocupado, dizendo alguma coisa	
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa	
38. Tarefa cumprida	
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades	
40. Sentimento de ser uma máquina ou um animal	
41. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho	
42. Discriminação pelo meu trabalho	
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham	
44. Percepção de que ganho pouco pára o esforço que faço	
45. Sentimento de que estou esgotado	
46. Sentimento de que sou gente	
47. Percepção de que estou atarefado	
48. Reconhecimento pelo que faço	
49. Limpeza no ambiente de trabalho	
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço	
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente)	
52. Exigência de rapidez	
53. Equipamentos necessários e adequados	
54. Assistência merecida	
55. Oportunidade de exercitar o meu corpo	
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas	
57. A percepção de ser produtivo	
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais	
59. Influência nas decisões (contribuindo para formação de opiniões)	
60. Cumprimento das normas e obrigações da organizações da organização (empresa) para comigo	
61. Oportunidades de expressão de minha criatividade	
62. Meu salário	

Segunda Parte

Atribuindo pontos de 0 a 4, novamente, a cada item da lista que se segue, conte-nos agora:
Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou esforço?

- 1 _____ Prazer pela realização de minhas tarefas
- 2 _____ Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)
- 3 _____ Reconhecimento da importância do que faço
- 4 _____ Boa comunicação dos chefes comigo
- 5 _____ Meu sustento
- 6 _____ Independência para assumir minhas despesas pessoais
- 7 _____ Estabilidade no emprego
- 8 _____ Benefícios para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)
- 9 _____ Sentimento de ser tratada como pessoa respeitada
- 10 _____ O gosto de ver minhas tarefas prontas
- 11 _____ Minhas opiniões levadas em conta
- 12 _____ Amizades feitas no trabalho
- 13 _____ A confiança dos chefes em mim
- 14 _____ Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.
- 15 _____ Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho
- 16 _____ Reconhecimento da autoridade dos superiores
- 17 _____ Ocupação de meu tempo
- 18 _____ Esforço físico (corporal) na execução do trabalho
- 19 _____ Exigência de tentar fazer o melhor
- 20 _____ Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com o meu esforço
- 21 _____ Sentimento de que sou uma pessoa digna
- 22 _____ Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário
- 23 _____ Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas
- 24 _____ Responsabilidade por minhas decisões

- 25 _____ O uso do meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas
- 26 _____ Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho
- 27 _____ Permanência no emprego pela qualidade do que faço
- 28 _____ Assistência para mim e minha família
- 29 _____ Contribuição para o progresso da sociedade
- 30 _____ Obediência aos superiores
- 31 _____ Uma vida corrida quando se trabalha também em casa
- 32 _____ Tarefa cumprida
- 33 _____ Igualdade de esforços entre os trabalhadores
- 34 _____ Sentimento de ser uma máquina ou um animal
- 35 _____ Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho
- 36 _____ Discriminação pelo meu trabalho
- 37 _____ Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores
- 38 _____ Sentimento de que estou esgotado
- 39 _____ Sentimento de que sou gente
- 40 _____ Percepção de que estou atarefado
- 41 _____ Limpeza no ambiente de trabalho
- 42 _____ Equipamentos necessários e adequados
- 43 _____ Assistência merecida
- 44 _____ A percepção de ser produtivo
- 45 _____ Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais
- 46 _____ Influência nas decisões (contribuindo para formação de opiniões)
- 47 _____ Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo
- 48 _____ Meu salário

Dados Sociodemográficos

Favor preencher todos os dados abaixo, que nos auxiliarão na delimitação da amostra dos participantes da pesquisa:

1 – Sexo

() Feminino () Masculino

2 – Idade: _____ anos

3 – Tempo de serviço na empresa atual:

() 1 a 3 anos
() 4 a 6 anos
() 7 a 9 anos
() Mais de 10 anos

4 – Tempo de Serviço no cargo atual:

() 1 a 3 anos
() 4 a 6 anos
() 7 a 9 anos
() Mais de 10 anos

5 – Área de atuação na empresa.

() Agência () Retaguarda

6 – Alguma vez tentou transferência para outra área, distinta de agência/retaguarda?

() Sim () Não

7 – Tempo de afastamento por motivo de saúde no último ano

() Nenhuma vez () 1 a 14 dias () Mais de 15 dias

8 – Cargo/Função na empresa: _____

9 – Grau de escolaridade:

() Ensino Médio completo
() Superior incompleto
() Superior completo
() Pós-Graduação/ Especialização
() Mestrado
() Doutorado
() Pós-doutorado

ANEXO 2 – Roteiro de Entrevista

1. Como você se sente em relação ao seu trabalho?
2. O que você considera importante para melhor eficiência na realização do seu trabalho?
3. O que a empresa te oferece para realizar o seu trabalho da forma adequada? (materiais, equipamentos, ambiente)
4. Qual a sua maior dificuldade na realização das tarefas no trabalho?
5. Qual o grau de responsabilidade você tem sobre as tarefas que realiza?
6. Qual o grau de autonomia que você tem sobre as tarefas que realiza?
7. O que você acha da quantidade de tarefas que executa diariamente?
8. Fale-me sobre a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.
9. Como você participa da elaboração de metas da agência?
10. Você já tentou sair da agência/retaguarda? Por quê?
11. Descreva um dia de trabalho.

ANEXO 3 – Entrevistas Transcritas

Entrevistado 1:

1) Como você se sente em relação ao seu trabalho?

R: Me sinto bem, gosto do que eu faço e procuro fazer o melhor. Gosto do trabalho.

2) O que você considera importante para melhor eficiência na realização do seu trabalho?

R: Eu acho que gostar do que faz, é isso o que é importante pra realização de um bom trabalho. Tem que fazer aquilo que gosta, fazer com boa vontade

3) O que a empresa oferece para realizar o seu trabalho da forma adequada? (materiais, equipamentos, ambiente)

R: Fornece material de informática, material de apoio, acesso â pesquisas, acho que fornece todo o material necessário. Fica um pouco a desejar na questão de infra-estrutura, mas de certa forma fornece tudo o que a gente precisa.

4) Qual a sua maior dificuldade na realização das tarefas no trabalho?

R: A falta de tempo. O tempo é pouco porque a mão-de-obra, os colegas são poucos para nos ajudar, aí acaba faltando tempo. Não tem tempo para cumprir todas as tarefas.

5) Qual o grau de responsabilidade você tem sobre as tarefas que realiza?

R: Responsabilidade é grande, pois estamos trabalhando com recursos financeiros. A responsabilidade é muito grande.

6) Qual o grau de autonomia que você tem sobre as tarefas que realiza?

R: Pequena, a autonomia é pequena. Vem tudo por normativo então a autonomia é pequena. Tem que seguir aquilo ali.

7) O que você acha da quantidade de tarefas que executa diariamente?

R: Muito grande, a carga é muito grande, estressante. É muita coisa. Muito trabalho.

8) Fale-me sobre a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.

R: É bom. O salário é de acordo com o mercado, mas tem plano de saúde muito bom, previdência privada, o vale alimentação é muito bom também.

9) Como você participa da elaboração de metas da agência/retaguarda?

R: A gente discute para poder dividir, e para poder participar, estar inteirado do que tem a ser feito para estar sempre buscando cumprir essas metas. Na verdade as metas vêm prontas, a gente elabora estratégias para poder cumprir a meta.

10) Você já tentou sair da agência/retaguarda? Por quê?

R: Já, já tentei. Porque a gente tenta sempre procura buscar uma coisa mais tranqüila, pra gente, para que a gente possa ter tempo para as outras coisas, porque na verdade na agência a gente não tem tempo pra mais nada, só fica dentro da agência mesmo. Não sobra tempo. Se precisar resolver no dia-a-dia não tem.

11) Descreva um dia de trabalho.

R: Atendimento ao cliente, demanda comercial e habitacional, atendimento no caixa, vários atendimentos telefônicos também, orientações aos clientes, reclamações. É esse o dia-a-dia.

Entrevistado 2:

1) Como você se sente em relação ao seu trabalho?

R: O meu trabalho é muito estafante. Demanda muito tempo da minha vida e eu não vejo perspectivas de crescimento no meu trabalho.

2) O que você considera importante para melhor eficiência na realização do seu trabalho?

R: Como caixa não tem muito o que melhorar não. Eu sou o mais eficiente possível com as condições que eu tenho na agência. Poderia melhorar o fluxo, a demanda nas filas... O meu trabalho não demanda muito... qualquer um faz o meu trabalho, é um trabalho que não tem muito o que ser melhorado.

3) O que a empresa oferece para realizar o seu trabalho da forma adequada? (materiais, equipamentos, ambiente)

R: Poderia melhorar as condições de trabalho. A agência tem o problema de ser muito quente, o fluxo de pessoas é muito grande pro tamanho da agência, não tem ar condicionado e isso atrapalha muito. Eu preciso de um computador e uma gaveta para guardar o dinheiro, não preciso de muita coisa para ser caixa.

4) Qual a sua maior dificuldade na realização das tarefas no trabalho?

R: O que eu acabei de falar, o fluxo é muito grande para o que a agência comporta, mas eu não tenho dificuldade nenhuma não.

5) Qual o grau de responsabilidade você tem sobre as tarefas que realiza?

R: A minha responsabilidade se restringe ao caixa. É eu estar atendo a fraudes, a numerário falso, diferença de caixa, não mais que isso.

6) Qual o grau de autonomia você tem sobre as tarefas que realiza?

R: Por ser um trabalho fácil, é uma tarefa que qualquer um faz, a autonomia é total. Eu cuido do meu caixa. Mas tem coisa que eu não posso fazer, por exemplo, isso se restringe aos manuais normativos. A minha autonomia é boa, a minha responsabilidade é só minha.

7) O que você acha da quantidade de tarefas que executa diariamente?

R: É excessivo e sobre-humano.

8) Fale-me sobre a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.

R: Acho que a remuneração é condizente com o quanto a tarefa é autômata. A empresa oferece plano de saúde, vale-alimentação, vale-transporte...

9) Como você participa da elaboração de metas da agência/retaguarda?

R: Depois que eu fui para o caixa eu não participo muito disso, porque, como eu falei, a minha atividade principal é conter o fluxo, a demanda excessiva de clientes no caixa. Eu posso dar algumas dicas de como conseguir algumas metas, mas eu não me motivo a fazer isso porque não faz diferença pro meu futuro na empresa. Na verdade é a superintendência que elabora as metas a serem alcançadas e a agência busca cumprir as metas mensais. Mas a agência antes do começo do

ano pode dar uns palpites, mais ou menos quanto de metas a agência comporta, conseguiria cumprir. Mas o quantitativo das metas quem elabora é a superintendência.

10) Você já tentou sair da agência/retaguarda? Por quê?

R: Sim, porque eu queria um cargo melhor na empresa. Mas não fui bem sucedido.

11) Descreva um dia de trabalho.

R: Eu chego, como a minha tarefa é autômata, qualquer robô faria, ou qualquer ser humano, abro o caixa, atendo os clientes que estão na fila, e ao término do dia, quando fecha a agência às quatro horas, eu fecho o meu caixa e entrego o malote para retaguarda guardar no cofre. É muito emocionante.

Entrevistado 3:

1) Como você se sente em relação ao seu trabalho?

R: As condições de trabalho são até certo ponto adequadas, não é uma agência grande, a demanda de contratos e garantias, de FGTS, de tudo não é tão grande como em outras agências e eu consigo concluir de um jeito eficaz. A agência é sempre está 100 por cento conforme, e a possibilidade de crescimento também por eu estar na retaguarda há muito tempo.

2) O que você considera importante para melhor eficiência na realização do seu trabalho?

R: O relacionamento agência – retaguarda, é importante manter um bom relacionamento até porque meta de conformidade serve tanto para agência como para retaguarda, talvez seja o principal fator a ser considerado. A tempestividade e a conformidade com os normativos é o mais importante do meu trabalho, é o foco do meu trabalho.

3) O que a empresa oferece para realizar o seu trabalho da forma adequada? (materiais, equipamentos, ambiente)

R: Os sistemas de retaguarda são eficientes, os sistemas de controle são eficientes também em relação aos terminais de auto-atendimento, ao controle de numerário. São sistemas de fácil aprendizagem e são sistemas eficientes.

4) Qual a sua maior dificuldade na realização das tarefas no trabalho?

R: O fator tempo é importante porque as garantias e os contratos tem que estar com a conformidade garantida e eu tenho tempo para dizer isso para RERET, se eles estão conformes ou inconformes, eu tenho que buscar ser tempestivo. Mais isso e, por ter muitos equipamentos antigos que apresentam falhas grotescas, tanto no funcionamento, e isso demanda não só tempo e como também é oneroso para empresa estar todo a hora consertando os equipamentos antigos.

5) Qual o grau de responsabilidade você tem sobre as tarefas que realiza?

R: A responsabilidade, embora eu tenha um gerente de retaguarda, ou seja, o maior responsável pela retaguarda, cabe a mim as coisas que eu te falei, de contratos, garantias, a observação dos normativos. Considero que a responsabilidade de um técnico de operações de retaguarda é muito grande.

6) Qual o grau de autonomia você tem sobre as tarefas que realiza?

R: Por eu ter que ser tempestivo eu não tenho muito autonomia em relação a eu escolher prazos ou escolher tarefas a serem realizadas. Eu sou obrigado a realizar todas as tarefas que são

demandadas a mim. Não muita autonomia quanto a isso. Até pela carência de funcionários, são só dois funcionários, a responsabilidade é muito grande e eu não tenho tanta autonomia em escolher o que eu vou fazer ou não, pela retaguarda ser responsável pela conformidade, eu não posso extrapolar muito o que os normativos demandam.

7) O que você acha da quantidade de tarefas que executa diariamente?

R: Eu acredito que seja dentro do padrão, o meu dia-a-dia não é tão corrido como o do pessoal da agência, que eu observo que eles trabalham muito mais, mas eu faço as minhas tarefas dentro do prazo e isso é o que conta.

8) Fale-me sobre a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.

R: Eu acredito que seja uma remuneração razoável, os benefícios de plano de saúde e de vale transporte, tíquete refeição, estão dentro do padrão.

9) Como você participa da elaboração de metas da agência/retaguarda?

R: As metas da retaguarda são relativas à conformidade, eu não tenho muito como participar disso, eu só tenho a obrigação de que cumprir os normativos, verificar se os contratos e as garantias estão de acordo com os normativos. Também controlo o numerário da empresa que não pode extrapolar determinado valor ao longo do mês. São coisas estipuladas já normativamente. A retaguarda não tem muita autonomia em relação a isso.

10) Você já tentou sair da agência/retaguarda? Por quê?

R: Eu procuro subir na carreira primeiramente na empresa, primeiramente, galgando cargos na própria retaguarda. Pretendo ser gerente de retaguarda, que é um cargo que me interessa.

11) Descreva um dia de trabalho.

R: Eu que abro a agência, libero os sistemas, que alguns sistemas tem que ser abertos no próprio dia, todos os dias, aí eu verifico os equipamentos, as máquinas de auto-atendimento, caso seja necessário aumentar o numerário eu faço o abastecimento das máquinas, o suprimento, ao longo do dia recolho os depósitos que são efetuados nas máquinas, isso é um certo padrão, é uma tarefa rotineira, que talvez seja um pouco estafante isso, pela rotina. Depois disso eu vou verificar em outro sistema as garantias, os contratos de cheque especial, CDC, os empréstimos, consignações, os pagamentos de FGTS que tiveram na agência. No fim do dia eu recebo os malotes dos caixas, guardo no cofre, programo o cofre, separo os documentos por grupos, boletos bancários, depósitos, são vários tipos de documentos, programo o cofre e fecho os sistemas também que os sistemas precisam ser fechados no dia. Mais ou menos isso.

Entrevistado 4:

1) Como você se sente em relação ao seu trabalho?

R: Me sinto muito mal. Porque é um trabalho sem motivo, sem propósito. Todo dia faço a mesma coisa. Como trabalho no caixa, tenho que atender um cliente atrás do outro. Autentico o documento e chamo o próximo cliente. É assim o dia inteiro.

2) O que você considera importante para melhor eficiência na realização do seu trabalho?

R: O que considero mais importante é terminar o dia sem dever nada, para não ter que pagar nada. O importante mesmo é o dia acabar, é ir embora.

3) O que a empresa oferece para realizar o seu trabalho da forma adequada? (materiais, equipamentos, ambiente)

R: É muito quente. Um dia chegou a fazer 30 graus na agência. E as filas enormes, muito barulho, clientes gritando reclamando. Equipamento tem, mas o ambiente é péssimo.

5) Qual a sua maior dificuldade na realização das tarefas no trabalho?

R: A maior dificuldade é a de convencer os clientes, explicar para eles que eles devem esperar, e também entender eles, pois eles nunca sabem muito bem o que querem.

6) Qual o grau de responsabilidade você tem sobre as tarefas que realiza?

R: É muita responsabilidade. Tem que mexer com dinheiro. Se errar, tem que pagar.

7) Qual o grau de autonomia você tem sobre as tarefas que realiza?

R: Uma autonomia boa.

8) O que você acha da quantidade de tarefas que executa diariamente?

R: Muito grande. Tem pouca gente para trabalhar e muita gente para atender. E, tem que fazer tudo rápido, e os clientes ficam reclamando como se fosse sua culpa.

9) Fale-me sobre a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.

R: Do mercado.

10) Como você participa da elaboração de metas da agência/retaguarda?

R: Só ouço.

11) Você já tentou sair da agência/retaguarda? Por quê?

R: Já. Porque todo mundo quer sair, é muito ruim.

12) Descreva um dia de trabalho.

R: Monótono e agitado ao mesmo tempo. Monótono porque tem que fazer a mesma coisa todo o dia e agitado porque tem que fazer as coisas rápido para os clientes não ficarem reclamando. Muito monótono.

Entrevistado 5:

1) Como você se sente em relação ao seu trabalho?

R: Eu gosto do meu trabalho. Como eu estou só há um pouco mais de uma ano, eu pretendo ter outros cargos na agência, acho que é hora de eu crescer na empresa. Eu sei que é um pouco estafante o que eu faço, acredito que seja muito corrido, muito mais que em outras empresas, assim, o que eu faço. Tento dar conta do que eu posso fazer no dia, mas eu pretendo trilhar outros caminhos dentro da empresa.

2) O que você considera importante para melhor eficiência na realização do seu trabalho?

R: A pressão excessiva de algumas metas às vezes me destina a focar em atingir o quantitativo de produtos demandados pelas metas elaboradas pela superintendência. Eu tenho que ser tempestivo em relação aos prazos. Eu acredito que o fluxo de clientes na agência poderia ser melhorado,

poderia ter um esquema de senhas ou de agendamento para visitas, isso poderia resultar em melhor eficiência no atingimento das metas.

3) O que a empresa oferece para realizar o seu trabalho da forma adequada? (materiais, equipamentos, ambiente)

R: Oferece os sistemas relativamente bons. A minha mesa tem um computador que é pessoal, que eu uso para isso, e o ambiente de trabalho é bom, as pessoas são solícitas e cooperam umas com as outras na medida do possível

4) Qual a sua maior dificuldade na realização das tarefas no trabalho?

R: A demanda excessiva de clientes na agência às vezes podem me prejudicar em focar em demandas simples que não resultam em negócio, que é o que interessa na visão dos superintendentes gerenciais. Demandas como pegar segunda via de boletos, coisas que muito bem um estagiário estar fazendo só que, pela demanda ser excessiva, acaba indo tudo parar nas mãos do técnico bancário. Eu poderia estar focando em ligar para os meus clientes, buscar novos clientes, captar clientes para fazer seguro, títulos de capitalização. Às vezes eu estou atendendo demandas que nem são necessárias, como pagar FGTS, de gente que muitas vezes nem são clientes do banco de FGTS, FIES, tirar boleto de habitação, segunda via, segunda via de empréstimos, coisas que acabam atrapalhando um pouco no desenrolar do meu trabalho.

5) Qual o grau de responsabilidade você tem sobre as tarefas que realiza?

R: A minha maior dificuldade é em relação ao prazo e a quantidade excessiva de demanda. São muitos clientes para poucos funcionários. E o que te falei na pergunta anterior. Às vezes desviam a minha atenção para tarefas que não são foco do meu objetivo de contribuir com as metas da agência.

6) Qual o grau de autonomia você tem sobre as tarefas que realiza?

R: Quanto à autonomia eu acredito que, embora eu tenha que estar sempre conforme aos normativo nas tarefas que eu executo, eu tenho autonomia para escolher fazer o que eu quero naquele momento, para que clientes ligar, que produtos oferecer para determinado nicho de clientes, ou para aquele cliente, a minha autonomia é mais em relação a isso. Na verdade a agência toda está quadunando para atingir as mesmas metas no fim do mês, que são metas mensais.

7) O que você acha da quantidade de tarefas que executa diariamente?

R: A carga de trabalho é excessiva pela carência de funcionários e pelo tamanho, pelo porte da agência, acaba sendo a demanda de clientes muito excessiva. A gente tentar agendar, trabalhar da melhor forma possível.

8) Fale-me sobre a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.

R: Acredito que a remuneração é razoável. Possibilidade de crescimento na carreira existe, e os benefícios me agradam, o plano de saúde é muito, e tem vale transporte, vale alimentação

9) Como você participa da elaboração de metas da agência/retaguarda?

R: As metas são elaboradas pela superintendência no começo do ano e ao longo do ano a gente quantifica mensalmente essas metas. Eu participo tentando identificar possíveis clientes para determinado produto. Participo também na divisão dos produtos a serem oferecidos. É mais nesse sentido.

10) Você já tentou sair da agência/retaguarda? Por quê?

R: Embora eu pretendo, não tentei ainda. Eu penso na retaguarda, que me encanta ainda. Não quero ser gerente porque eu sei que o trabalho não é bom, o que me interessa é buscar outras trilhas, que não seja em agência.

11) Descreva um dia de trabalho.

R: Eu trabalho por volta de seis horas diárias, mas acabo sempre fazendo duas horas extras pela demanda de clientes, mas chego geralmente por volta de nove e meia, seis da manhã, adianto as pendências do dia anterior, verifico no sistema se as avaliações feitas no dia anterior já estão prontas, e a partir das onze horas começa o fluxo de clientes, que é a hora que abre a agência, e o meu foco é atender a esses clientes, bem como destina os produtos para os clientes certos a fim de atingir as metas daquele mês.

Entrevistado 6:

1) Como você se sente em relação ao seu trabalho?

R: Eu gosto do meu trabalho, né? Eu me sinto bem trabalhando. Apesar do trabalho ser um pouco rotineiro, mas eu já acostumei com a rotina e não tenho do que me queixar do trabalho em si. Eu até gosto do meu trabalho.

2) O que você considera importante para melhor eficiência na realização do seu trabalho?

R: Mais condição de trabalho, equipamento melhor, sistema funcionar. Acho que a empresa cumpre, mas aqui na retaguarda é assim, mais espaço, sistema melhor, e um equipamento funcionando.

3) O que a empresa oferece para realizar o seu trabalho da forma adequada? (materiais, equipamentos, ambiente)

R: Ela oferece na medida do possível tudo isso, mas seria interessante que ela desse um plus, desse um upgrade nas máquinas pra gente poder trabalhar melhor. Com relação a estrutura, material, e clima da empresa, do lugar onde trabalho, não tenho do que me queixar, é muito bom.

4) Qual a sua maior dificuldade na realização das tarefas no trabalho?

R: É justamente isso, um sistema que não funciona, a máquina que é ruim, a retaguarda que é deixada de lado, eles preferem priorizar a parte da frente, os pontos de venda, e, digamos assim, dar menos condição de trabalho, se você me dá mais condição de trabalho

5) Qual o grau de responsabilidade você tem sobre as tarefas que realiza?

R: É total. Qualquer tarefa realizada aqui na retaguarda a gente tem toda responsabilidade, inclusive você está sujeito a responder a um processo de apuração de responsabilidade por uma tarefa não feita ou mal feita, feita de forma equivocada. A responsabilidade da retaguarda é muito grande. A gente não tem o direito de errar. Então eu acredito que conformidade, parte de contabilidade, de numerário, isso tudo a retaguarda tem que fazer de forma correta, não só a retaguarda com, digamos assim, a agência também.

6) Qual o grau de autonomia que você tem sobre as tarefas que realiza?

R: É alto. É muito grande também. A gente tem um grau de autonomia muito grande para realizar as tarefas, embora a gente esteja embaixo de uma nuvem qualquer coisa errada a gente é notificado ou a gente é avisado para resolver ou para estornar ou muito menos para arcar com qualquer coisa que com as tarefas que tenha sido feita de forma indevida, errônea ou equivocada. Então a retaguarda tem uma responsabilidade muito grande e autonomia, embora a gente também seja responsável por isso. Embora a gente tenha também as unidade de cima que estão sempre

fiscalizando, monitorando o andamento dos trabalhos, mas isso não foge a responsabilidade de quem trabalha aqui dentro.

7) O que você acha da quantidade de tarefas que executa diariamente?

R: Muito alto. A retaguarda executa mais de cem tarefas diárias, embora aqui seja um PAB, mas a RETPV tem que realizar as tarefas da mesma forma. É, tem que pedir dinheiro, autenticações, envio de documento, toda essa rotina administrativa do ponto de venda, retaguarda. Então o volume é muito grande de tarefas, e o material humano nem sempre é o suficiente. Falta um pouco de material humano. No nosso caso, duas pessoas que trabalham na retaguarda, tem que se revezar e aprender o que não é muito ruim, né? Porque as pessoas que buscam crescer no banco acaba sendo melhor e ao mesmo tempo essa desvantagem diárias de você ter que estar realizando todas as tarefas que são muitas e não pode errar, né? Ainda tem essa.

8) Fale-me sobre a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.

R: A remuneração do banco eu não tenho do que me queixar. Eu acho que o do gerente de retaguarda ele deveria se equiparar ao gerente do ponto de venda, porém o banco não vê dessa forma, acha que o gerente de retaguarda não tem, digamos assim... eu acho que o salário de gerente de retaguarda deveria ser equiparado, ele tem muitas responsabilidades e não é remunerado para isso. E com relação ao TOR, né, seria legal um aumento de salário. Mas os benefícios da empresa, tanto saúde, previdência privada, alimentação, eles são muito bons. Essa parte eu acho que o banco é uma empresa muito boa em termos de pagar o salário, os benefícios. Eu acho que um acréscimo de salário seria bom. As outras partes também são e fantásticos. Acho que poucas empresas no Brasil oferecem os benefícios que o banco oferece.

9) Como você participa da elaboração de metas da agência?

R: Na verdade a retaguarda tem as metas predefinidas, são metas que não podem deixar, que são verificação de conformidade, e a conformidade pesa no balanço anual, porque auditorias apontam essas conformidade o banco acaba caindo no conceito. É por isso que é fundamental na verificação da conformidade. Não só conformidade, mas também numerário, você precisa tratar o numerário de forma segura, seguindo as normas da parte contábil também que cumprir e as metas não cumpridas são severamente castigadas, digamos assim, vinculadas a nossa retaguarda elas sofrem com isso inclusive o ponto de venda. É sempre ser batida. Você não tem a opção de não bater. Não é que nem um gerente de uma agência que se não bater uma meta a próxima você não consegue bater. Na retaguarda as metas são todas vinculadas a conformidade, a controle e a gente não tem o luxo de não poder bater as metas, sob pena de notificação e ficar ruim para a nossa RERET e ficar ruim para todas as unidades acima. Por isso que as metas da retaguarda tem que ser batidas todos os meses.

10) Você já tentou sair da agência/retaguarda? Por quê?

R: Não muito pelo contrário. Eu adoro a retaguarda. Eu continuaria a minha carreira na retaguarda e superiores.

11) Descreva um dia de trabalho.

R: O meu dia de trabalho começa cedo. Às 8 da manhã a gente tem que verificar toda a compensação e fazer a verificação de toda a compensação, avisar para os gerentes o que tem e o que não tem que devolver, o que é passível de não acatar, verificação do saldo de numerário das máquinas, recolher os envelopes, fazer a conformidade toda a parte contábil. É uma rotina robótica, maçante e que precisa ser feita, você não pode esquecer nem uma dessas rotinas sob pena de você n isso pode gerar uma apuração de responsabilidade por não ter feito determinada

rotina, que como eu falei anteriormente, são muitas, e tem que ser feitas todos os dias sob pena de você sofrer notificações e tudo mais, o que é ruim para a empresa.