



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

RODRIGO PORTELA DAS CHAGAS
RA: 2113080/0

**PERCEPÇÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO DA TAREFA: UM
ESTUDO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS DO DF**

Brasília
2014

RODRIGO PORTELA DAS CHAGAS

**PERCEPÇÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO DA TAREFA: UM
ESTUDO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS DO DF**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.
Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

Brasília
2014

RODRIGO PORTELA DAS CHAGAS

PERCEPÇÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO DA TAREFA: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS DO DF

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.
Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

Brasília, ____ de _____ de 20__.

Banca Examinadora

Prof.(a): Orientador (a)

Prof.(a): Examinador (a)

Prof.(a): Examinador (a)

PERCEPÇÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO DA TAREFA: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS DO DF

Rodrigo Portela das Chagas*

RESUMO

Partindo do princípio de que os bancos brasileiros são, rotineiramente, noticiados nas mídias sociais, seja, por exemplo, pelo estresse de seus empregados ou pelo lucro exorbitante, e pelo fato do tema motivação no trabalho, no âmbito acadêmico da Administração, ser tratado por diversos autores, o presente artigo utiliza este contexto para promover o objetivo geral de conhecer a percepção dos empregados públicos, em três bancos de Brasília, sobre motivação para o desenvolvimento de suas tarefas. Este trabalho auxiliará aos gestores do setor na busca da melhor ferramenta para motivar este público alvo, além de servir como material de estudo para novas pesquisas. O artigo procura por meio do estudo dos principais conceitos e características, entender esse mecanismo de motivação. A base teórica utilizada foi a teoria de hierarquia das necessidades do Maslow, a teoria E-R-G de Alderfer e a teoria de dois fatores de Herzberg. O trabalho apresenta a percepção proposta, deste objetivo geral, em uma pesquisa realizada nessas três instituições, escolhidas por portarem características similares como o ingresso através de concurso público e o seu maior acionista, o Governo. O autor utilizou questionário estruturado para coletar dados a respeito da motivação em que os empregados públicos se encontram atualmente, e analisou-as com base nas teorias apresentadas acima. O resultado deste artigo mostrou, por meio da pesquisa, os fatores que interferem na motivação diária do trabalho dos empregados participantes. Foram elucidados dados de forma ampla, sem a separação entre os bancos, e dados específicos, com a divisão dos bancários de cada instituição. O artigo respondeu a pergunta problema e alcançou ao seu objetivo geral.

Palavras chave: Motivação no trabalho. Motivação. Instituições bancárias.

*Rodrigo Portela das Chagas aluno da graduação Administração do UniCEUB.

1. INTRODUÇÃO

No século XXI as empresas se transformam constantemente para se adequar as mudanças tecnológicas, culturais e econômicas que atingem a sociedade como um todo. Uma dessas mudanças podem ser verificadas nos dados do portal da Revista Exame (2012), apontando que o Brasil, em 45 anos, abandonou sua condição de país agrário e atrasado para se transformar em uma nação emergente. Como resposta, a população brasileira necessita sair do ambiente em que está acostumada para se enquadrar em um novo, e continuar seu processo de desenvolvimento.

Essa mudança dos brasileiros, sempre que há uma transformação no Brasil, é um exemplo que interfere e modifica o setor profissional. Além das mudanças, existe, também, o termo motivação no trabalho, que é o fator o qual inúmeros autores procuram estudar para entendê-lo e aproveitá-lo.

Por ser muito pesquisada nos dias de hoje, é possível encontrar diversos materiais sobre a motivação, o que demonstra a importância que esta tem no meio acadêmico da Administração.

Sobre o tema de motivação no trabalho, Robbins (2010) elucida dados de uma pesquisa feita por uma empresa de consultoria, em 2006, que mostra que os trabalhadores desperdiçam duas horas diárias de trabalho conversando com os colegas ou navegando pela Internet, em outra pesquisa, feita em 2004, tem como conclusão que 79% dos brasileiros estão desmotivados com o trabalho atual. Percebe-se então que as organizações estão tendo problemas internos com a motivação dos empregados.

As pessoas, independente de quem sejam, possuem objetivos e são motivadas a atingi-los por alguma circunstância. Ressalta-se que não é pelo mesmo motivo que essas pessoas são motivadas, cada uma possui seu objetivo motivacional (BERGAMINI, 2008).

O problema nas organizações, em especial para os gestores, está em identificar o que gera a desmotivação coletiva ou individual e como fazer com que esse quadro se reverta de maneira adequada a cada tipo de setor ou pessoa.

Quando o assunto é instituições bancárias o presidente da Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN, Murilo Portugal (2011), em seu discurso de

posse ressaltou que “A existência de um sistema financeiro sólido, ético e eficiente é condição essencial para o desenvolvimento econômico e social sustentável do Brasil.”

Na administração bancária moderna, um dos maiores obstáculos é a questão motivacional. Afirma-se isso, porque o bancário é constantemente testado a chegar níveis de estresse preocupantes, seja por atingimento de metas propostas, complexidade de produtos e serviços, e a busca incessante pela lucratividade que os bancos esperam a cada período aumentar (SILVA, 2007).

Silva (2007) diz ainda que as instituições bancárias no Brasil, com a chegada da tecnologia da informação e modernizações, passaram por profundas transformações que culminaram em diversas demissões de empregados. O que faz com que os servidores públicos que trabalham em bancos sintam-se pressionados rotineiramente.

A pressão e o estresse citados pelo autor são fatores que os empregados públicos, de instituições bancárias, convivem e que podem gerar a desmotivação em seus ofícios.

Neste artigo será feito um estudo de caso em três bancos públicos, onde será respondida a pergunta problema: na percepção dos empregados de instituições bancárias públicas, quais são os fatores que contribuem na motivação na realização do trabalho?

O objetivo geral do artigo é conhecer a percepção dos empregados públicos, de três bancos em Brasília, sobre motivação para o desenvolvimento de suas tarefas. Para chegar ao objetivo geral, o artigo terá como objetivos específicos: apontar as características sobre motivação no trabalho; identificar a percepção dos empregados sobre motivação no trabalho bancário; e conflitar os dados com a teoria de base.

Por se tratar de um assunto muito abordado no campo da graduação de Administração é possível usufruir de muitos trabalhos e teorias de base, como, por exemplo, o artigo do Silva (2007) estudando a motivação em um banco. O artigo, como diferencial, é o fato de verificar o que os autores dizem na prática dos bancários de três instituições bancárias, agregando mais um material para futuros estudos sobre o tema proposto, os percalços que talvez ocorreram é sobre o público alvo, a resistência que alguns podem ter em responder a pesquisa.

O tema torna-se importante para o setor bancário porque este está em crescente desenvolvimento econômico, social e sustentável, precisando gerir melhor seus empregados durante esses períodos e a pesquisa levantará dados que podem ser utilizados para este fim. O artigo contribui, também, para a sociedade mostrando a interação dos meios que existem na teoria *versus* prática e das particularidades de cada pessoa em se tratando do tema motivação.

O presente trabalho está dividido em introdução, a visão geral do trabalho com formalização da pergunta problema, definição do objetivo geral e os específicos, e justificativas para o artigo; o referencial teórico, com toda a teoria sobre comportamento organizacional, sobre motivação e teorias motivacionais que o trabalho irá utilizar, coletadas através de revistas científicas, livros e artigos; o método, que engloba toda a estrutura da pesquisa realizada e os meios técnicos para isso; a discussão, com as análises dos resultados em conjunto com a teoria de base; e, por fim, a conclusão do trabalho, com a resposta final ao problema encontrado, limitações e agenda futura.

2. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Os assuntos abordados dentro deste capítulo serão respectivamente: o comportamento organizacional, a motivação no trabalho e teorias motivacionais. Propõem-se abordar os principais conceitos e características sobre esses termos para após relacionar com o cotidiano dos bancários.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O conceito de comportamento organizacional é amplo, são inúmeros autores que argumentam sobre este assunto. Um deles é o Chiavenato (2003) que define o Comportamento Organizacional como todo o estudo que envolve os participantes em seus exercícios nas organizações. É uma síntese simples e clara sobre o tema.

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2010).

O Newstrom (2008) diz que o comportamento organizacional é uma disciplina científica e constantemente são adicionados elementos novos sobre os estudos e pesquisas. O mesmo autor descreve o comportamento organizacional como uma ciência aplicada também, porque as ações utilizadas nas empresas, que se tornam efetivas, são empregadas por outras. Newstrom (2008) explica ainda as utilidades do comportamento organizacional:

O comportamento organizacional oferece um conjunto útil de ferramentas em vários níveis de análise. Ele auxilia os gerentes, por exemplo, a examinar o comportamento de indivíduos em uma organização. Também ajuda na compreensão das complexidades envolvidas nas relações interpessoais, quando duas pessoas interagem.

Os conceitos dos autores apresentados mostram que o comportamento organizacional é o modo como os empregados, grupos e estrutura interferem no comportamento e desenvolvimento de empresas. Na figura abaixo existe mais duas forças que se relacionam diretamente com o comportamento organizacional.

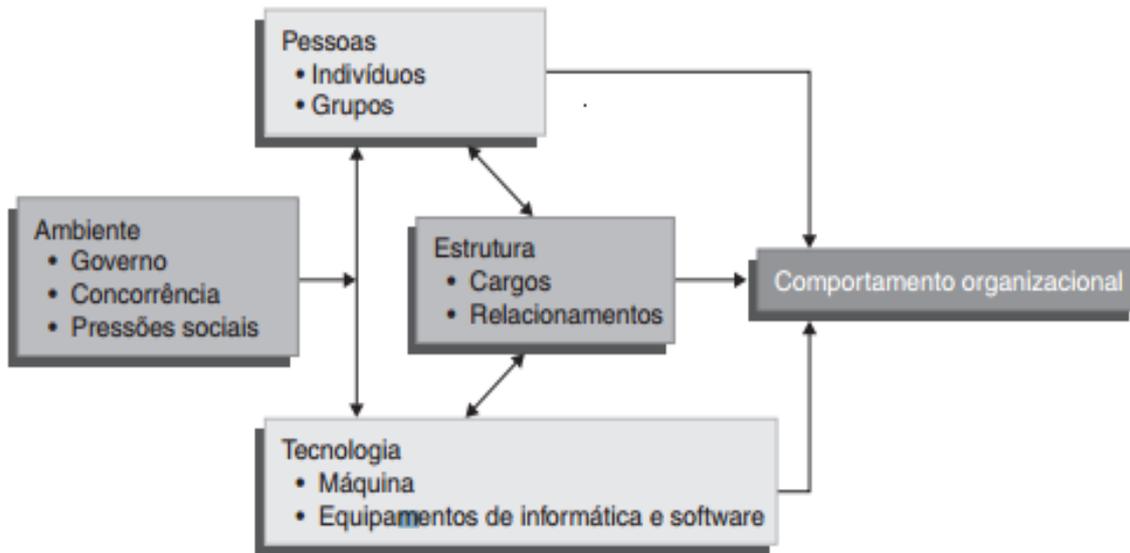


Figura1. Fonte: Newstrom, John W. Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho. Pag. São Paulo: McGraw-Hill, 2008

Primeiramente, sobre a variável pessoas, é explícito que todos são diferentes entre si e dentro das organizações é necessário levar isso em consideração, para Knapik (2006, p. 95) “as organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para sua sobrevivência. Para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses”.

Robbins (2006) diz que as organizações enfrentam, nos dias atuais, a adaptação das diferenças entre os indivíduos como um dos obstáculos mais abrangentes e respeitáveis.

Para complementar as ideias apontadas até agora, o autor Soto (2002) afirma:

O comportamento organizacional utiliza do estudo sistemático para melhorar as previsões dos comportamentos que normalmente seriam feitos apenas com a intuição. No entanto, pelo fato de que as pessoas são diferentes, precisamos observar o comportamento organizacional, utilizando variáveis situacionais para moderar as relações de causa e efeito.

Sobre a variável estrutura Newstrom (2008) disserta que as organizações estão buscando se adaptar sempre para não comprometer o comportamento organizacional, através da redução dos níveis hierárquicos para aumentar a competitividade e reduzir os gastos, ou por causa de aquisições e fusões estão ficando mais complexas. Além disso, outras estão substituindo a estrutura tradicional para implementar uma estrutura baseada em equipes.

Os autores Fischmann e Almeida (1993) consideram a estrutura como a área em que a empresa é capaz de tornar toda a sua mão de obra e informações dos indivíduos em lucro.

Ou seja, a variável estrutura interfere em toda parte interna da organização, envolve-se de forma espontânea com as pessoas e tecnologias empregadas para gerar as características no comportamento organizacional.

Sobre a dimensão ambiente, Newstrom (2008) explica que “todas empresas são atingidas pelo ambiente interno e externo. A organização não consegue existir sozinha. Ela faz parte de um sistema mais amplo que contém outros elementos, como o governo, as famílias e outras organizações.”

As organizações são vistas como sistemas abertos que funcionam com trocas mútuas com o ambiente. Nos sistemas abertos a burocracia é descartada e o que prevalece é um modelo contingencial em que a maneira adequada de administrar a empresa depende das variáveis do ambiente em que ela está inserida (MORGAN, 2006).

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), sistemas abertos apresentam envolvimento com o ambiente, através de entradas e saídas, eles misturam de forma constante as matérias e energias para adaptarem às condições impostas pelo o meio. Ainda sobre isso, os autores Stoner e Freeman (1999) complementam ao afirmarem que o ambiente externo é o meio que não deixa as organizações se acomodarem, a troca de recursos constante faz com que as empresas não se tornem autossuficientes.

A tecnologia também está presente nessa relação direta ao comportamento organizacional. Esta se relaciona com a estrutura organizacional, pessoas e comportamento organizacional, além do próprio ambiente. Newstrom (2008) explica a interferência da tecnologia.

A tecnologia fornece os recursos com os quais as pessoas trabalham, ao mesmo tempo que afeta os trabalhos realizados por essas mesmas pessoas [...] A tecnologia utilizada tem uma influência significativa nas relações de trabalho. Uma linha de montagem não é a mesma coisa que um laboratório de pesquisa, e uma mina de ferro não possui as mesmas condições de trabalho que um hospital [...] Cada um desses avanços tecnológicos, de maneira particular, aumenta a quantidade de pressão aplicada sobre o CO para manter o delicado equilíbrio entre os sistemas técnicos e sociais.

Os conceitos de eficiência e de eficácia são muito úteis para a compreensão do papel da tecnologia nas organizações (MAGGIOLINI apud LAURINDO, 1995). Os aspectos internos à atividade de tecnologia, além da utilização de forma adequada dos recursos, estão relacionados com a eficiência, e a eficácia está ligada ao confronto dos resultados da tecnologia com os resultados da empresa e, também, as possíveis implicações em sua estrutura e operação (LAURINDO, CARVALHO e RABECHINI, 2001).

Robbins (2010) não consegue definir qual dimensão tem mais impacto no comportamento organizacional, e cita outras variáveis que interferem.

[...]embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um dos tópicos do comportamento organizacional, é consenso que ele inclui componentes básicos como: motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional.

A motivação é o tema que buscaremos na segunda parte deste referencial para esclarecer suas teorias e conceitos. Para este estudo, a apresentação de toda amplitude do assunto comportamento organizacional é necessária para entender como os bancos públicos interferem em seus empregados durante os ofícios desses.

2.2 MOTIVAÇÃO

Há diversas considerações a respeito do assunto motivação que, nos dias atuais, é sempre discutido dentro das organizações. É importante entender, primeiramente, de onde vem o sentido da palavra, segundo Maximiano (2004) “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Tem sempre origem numa necessidade. E é a consequência de necessidades não satisfeitas. (ANTONIO GIL, 2001).

Para Maximiano (1995) a motivação vem sendo trabalhada e explorada com a finalidade de achar o ponto em que é preciso alcançar para que os funcionários

fiqueem motivados e produzam cada vez mais, gerando valor a empresa e para o próprio profissional.

Reforçando a ideia, Bock, Furtado e Teixeira (*apud* FRISON, 2002, p. 118) dizem que o processo para que o organismo entre em ação, a partir da relação entre objeto de satisfação, ambiente e a necessidade, é a motivação.

Na análise dos conceitos apresentados acima, entende-se que palavra motivação se refere ao ato do indivíduo se impulsionar em busca de um pretexto desejado. A motivação pode ser ligada ao comportamento das pessoas, ou seja, cada um reage diferente ao estímulo recebido e isto pode ser observado, conforme Braghirolli *et all* (1995, p 90).

[...] motivação não é algo que possa ser diretamente observado; inferimos a existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele desprendida e por estar dirigido para um objetivo ou meta.

Os estilos de comportamentos motivacionais de cada indivíduo podem ser caracterizados pelo uso de cinco conceitos críticos, que são: “comportamento”, representando o ato a partir da qual é possível inferir o tipo de motivação; “desempenho”, que permite a avaliação do tipo de desempenho do indivíduo; “a habilidade”, avaliada como um dos decisivos para a eficácia do comportamento; “restrições situacionais”, que são os fatores que não estão sob o controle da pessoa, como o ambiente e oportunidades, que podem dificultar ou facilitar as ações comportamentais; finalmente à “motivação em si”, que representa o vigor com que a pessoa irá desempenhar, e não somente aquilo que a pessoa tem habilidade para fazer (MUCHINSKY, 2004, *apud* BERGAMINI, 2008).

Complementando o conceito de motivação, Robbins (2010) explica: “definimos motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”.

2.3 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Existem modelos diferentes sobre a teoria motivacional, mas para as demandas específicas dessa pesquisa é necessário apresentar a Teoria de Necessidades de Maslow e a Teoria de Dois Fatores de Frederick Herzberg.

Com relação à teoria proposta pelo psicólogo Abraham Maslow, propõem-se dividir em cinco níveis hierárquicos as necessidades humanas, na forma de uma pirâmide, para o indivíduo, no processo de satisfazê-las, gerar a motivação. “Para Maslow (apud SERGIOVANNI e STARRAT, 1986), o homem é um ser indigente: mal uma das necessidades é satisfeita, aparece outra em seu lugar, sendo este processo interminável, desde o nascimento até a morte . Para ele, as necessidades são organizadas numa série de níveis, segundo uma hierarquia de importância: fisiológica, de segurança, sociais, do “eu” e de auto realização” (SILVA, 2007).

Somente quando uma necessidade é satisfeita que ocorre o espaço para alcançar um próximo nível, porque a satisfeita deixa de ser motivador do comportamento. É possível chegar ao topo da pirâmide, mas nem todos conseguem, alguns estão mais preocupados com outras necessidades como, por exemplo, a estima ou a social. Quando as necessidades mais baixas são satisfeitas, as necessidades dos níveis elevados passam a dominar o comportamento da pessoa, mas quando uma necessidade de nível baixo deixa de ser satisfeita, ela volta, novamente, a predominar o comportamento (CHIAVENATTO, 2000).

Robbins (2010) resumiu cada nível da pirâmide de Maslow, sendo a necessidade fisiológica, a que inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras; a necessidade de segurança, já é autoexplicativa, voltada para própria segurança e proteção; necessidade social, que inclui a vontade do indivíduo de fazer parte de um grupo, amizade, amor; o nível de estima, voltado para o respeito próprio, realização e autonomia, status, reconhecimento; e por fim o nível mais alto da pirâmide a auto realização, tudo aquilo que se é capaz de ser, o alcance do próprio potencial.

O Robbins (2010) elucida ainda que existe a separação entre o patamar superior, que se encontra a estima, vida social e auto realização, e o patamar inferior, que são as necessidades fisiológicas e de segurança. O autor diz que o patamar inferior são as necessidades satisfeitas externamente, enquanto que no patamar superior são satisfeitas internamente.

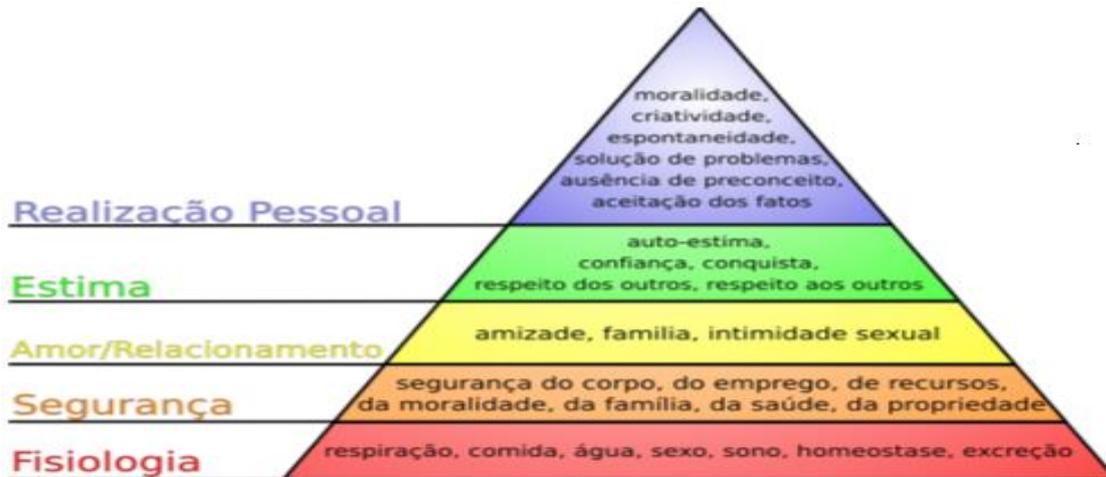


Figura 2. Fonte: Teoria Geral da Administração – Chiavenato (2000), 6ª Edição Editora Campus.

O modelo de hierarquia das necessidades de Maslow tem tido grande impacto sobre os gerentes contemporâneos, oferecendo algumas ideias úteis para auxiliá-los a motivar seus funcionários (NEWSTROM, 2008).

O Newstrom (2008) explica também que com a teoria de Maslow há atitudes que os gerentes, na época atual, devem utilizar com seus empregados, como a identificação das necessidades dos empregados, o reconhecimento que as necessidades podem variar entre os indivíduos, satisfazer essas necessidades particulares e a percepção que quanto mais conceder o mesmo tipo de recompensa, a possível consequência é o funcionário ter sua motivação reduzida.

Sobre a teoria de Maslow, o autor Clayton Alderfer (1972) propôs outro modelo de teoria motivacional. De acordo com este estudo os grupos de necessidades humanas não estão colocados de forma hierárquica e não seriam cinco como defende Maslow, mas apenas três grupos: Existência, Relacionamento e Crescimento (SPECTOR, 2006).

Os autores Salgado (2005) e Spector (2006) explicam os três grupos relacionando com os da Teoria de Maslow. A Existência, que são as necessidades básicas de sobrevivência, com os objetos materiais, desejos físicos, entre outros, e está muito próximo do conceito do nível fisiológico e de segurança de Maslow. O grupo Relacionamento, diz respeito à necessidade de relações interpessoais, reflete-se com o nível social de Maslow. E por fim, Crescimento, são os desejos dos indivíduos de desenvolvimento e crescimento, que na teoria de Maslow se enquadra no nível mais alto, o de auto realização.

Além de condensar os cinco níveis do modelo de Maslow em três níveis mais consistentes, o modelo ERG também se distingue de outros modos. O modelo ERG, por exemplo, não assume como algo rígido a progressão de um nível para outro. Em vez disso, ele aceita a possibilidade de que todos os três níveis possam estar ativos em determinado momento – ou mesmo que apenas o nível mais elevado possa estar ativo (NEWSTROM, 2008).

Frederick Herzberg (1959 apud MAXIMIANO, 2004 p. 290), tem um pensamento parecido com o de Maslow também, disserta sobre a Teoria dos Dois Fatores, uma das teorias clássicas sobre o tema motivação que é um material muito utilizado para estudos do assunto. O autor considera os fatores higiênicos e motivadores, e diferente do Maslow, Herzberg foca mais no trabalho e ambiente externo.

Para o desenvolvimento deste estudo, Herzberg, fez uma pesquisa com os trabalhadores pedindo que descrevessem as situações que se sentiam muito bem e muito mal com relação ao seu trabalho e seu cargo (SALGADO, 2005).

A pesquisa gerou a divisão das necessidades dos empregados em dois grupos. O autor Bueno (2002) esclarece os grupos, sendo o de Fatores de Higiene (extrínsecos), que são as necessidades fora de controle do indivíduo, como o salário, colegas de trabalho, normas da empresa, além das necessidades físicas também. E o de Fatores de Motivação (intrínsecos), as necessidades que o empregado tem controle para seu crescimento, porque estão relacionadas diretamente com seus trabalhos, como responsabilidade, valorização, os ofícios em si, entre outros.

Teoria que estipula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação (ROBBINS, 2010).

Os modelos de Maslow e Herzberg são cognitivos, fundamentados no pensamento e no sentimento, argumentam que as necessidades internas é que levam ao comportamento. Conclui-se que, embora não haja uma ordem para a satisfação das necessidades básicas, a base da pirâmide deve ser minimamente atendida e o gestor tem fundamental importância para elevar a excelência de sua organização (BATITUCCI, 2000).

Há diversas semelhanças entre os modelos de teorias motivacionais apresentados. O Newstrom (2008) explica as comparações e diferenças, Maslow e Alderfer entendem as necessidades internas dos empregados enquanto que Herzberg aponta e distingue o que pode ser oferecido para satisfazer as necessidades no contexto do trabalho.

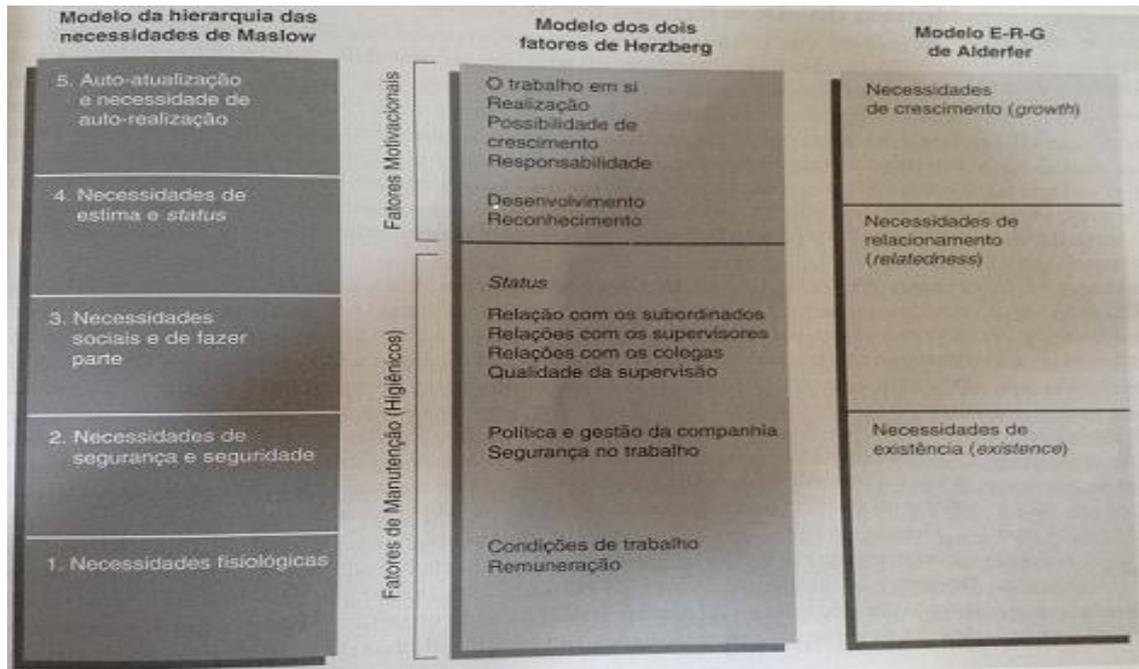


Figura 3. Fonte: Newstrom, John W. Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho. Pag. São Paulo: McGraw-Hill, 2008

Todos os três modelos sugerem que, antes de tentar distribuir uma recompensa, um gerente deverá descobrir quais são as necessidades mais relevantes para o funcionário em particular naquela ocasião. Dessa forma, todos os modelos das necessidades oferecem uma base para a compreensão e para a aplicação das modificações comportamentais (NEWSTROM, 2008).

Os esclarecimentos das teorias motivacionais, com a aplicação da pesquisa e posterior conflito de dados, ajudam a identificar e entender as necessidades atuais dos bancários.

3. MÉTODO

A pesquisa, quanto aos objetivos gerais, é caracterizada como descritiva, que segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva expõe as características de populações ou fenômenos estabelecidos. Mattar (1993) complementa dizendo que as pesquisas descritivas se caracterizam por ter objetivos bem definidos, com os métodos formais e, além de estruturada, a pesquisa tem foco na solução de problemas ou a avaliação de opções de ações. O autor continua o raciocínio dizendo que a pesquisa descritiva deve ser empregada quando se busca conhecer as características e comportamento de um grupo.

No caso a população determinada são os empregados públicos de três bancos de Brasília e para aferir as percepções desses foi aplicado um questionário sobre o assunto.

A abordagem do problema será pela pesquisa quantitativa, que, de acordo com Silva e Menezes (2001), “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Mattar (2001) afirma que o método quantitativo é empregado para medir opiniões, atitudes e preferências como também comportamentos.

O estudo elucidou as teorias motivacionais do referencial teórico para assim conflitar com os resultados do questionário aplicado. Esses materiais foram buscados através de livros, artigos e citações, dentro do tema de motivação no trabalho, no Scielo, Google acadêmico e biblioteca do UniCeub.

Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada com os empregados que trabalham nos processos internos das instituições, como será explicado mais a frente neste artigo, não sendo colhida nenhuma resposta de participantes lotados em agências bancárias.

3.1 As instituições bancárias pesquisadas

As instituições bancárias do estudo foram pesquisadas especificamente no âmbito do Distrito Federal, sendo dois bancos de economia mista e uma empresa pública. O Governo Federal é o maior acionista de dois bancos pesquisados e o GDF (Governo do Distrito Federal) é o acionista majoritário do outro. O meio para

ingresso como bancário, nos três bancos, é através de concurso público. De acordo com dados do portal de Banco Central do Brasil, os três bancos selecionados para a pesquisa estão entre os 30 maiores em atuação no território brasileiro.

A pesquisa distingue os bancos como A, B e C. O banco A, em 2010, registrou possuir aproximadamente 109.000 (cento e nove mil) empregados, e pelo o site institucional as informações passam que o banco é considerado o maior da América Latina em termos de ativos totais, com acesso a amplo espectro de indivíduos. Este possui uma grande diversificação dos negócios, com segmentos em administração de recursos de terceiros, cartões de crédito, seguridade, entre outros.

O banco B possui aproximadamente 96.000 (noventa e seis mil) empregados, conforme site institucional. É o agente responsável por diversos programas financeiros do Governo Federal, da prestação dos serviços bancários e unidades lotéricas.

E, por fim, o banco denominado C, em 2012, em seu site institucional, confirma que possuía, em um total de empregados, estagiários e terceirizado, em torno de 4400 (quatro mil e quatrocentos) colaboradores. Sua principal área de atuação é em Brasília. Além de atividades bancárias, este detém as contas de funcionários do Governo do Distrito Federal e recolhe tributos do GDF.

Após a escolha e apresentação dos bancos pesquisados definiu-se o instrumento que seria utilizado com a finalidade de chegar ao objetivo geral do artigo e de responder a pergunta problema deste.

3.2 Instrumento

O tema de motivação no trabalho abre espaço para muitas ferramentas de pesquisa, para este estudo foi utilizado um questionário estruturado feito pelo próprio autor do artigo, com base nas teorias de base utilizadas.

Segundo Gil (2008) o questionário é uma técnica utilizada para obter informações dos participantes relacionadas aos sentimentos, crenças, interesses, valores, conhecimentos, entre outros, e é composto por um conjunto de questões.

Complementando, Cervo & Bervian (2003, p. 48) afirma que o questionário é “a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”.

O presente artigo utilizará como instrumento um termo de consentimento livre esclarecido (Anexo) e questionário (Apêndice). O objetivo é de conhecer as percepções sobre motivação dos empregados públicos de três instituições bancárias que atuam no Distrito Federal.

O questionário está estruturado em etapas, a primeira é o texto de apresentação da pesquisa. A segunda é a identificação do público alvo, respondida em 5 (cinco) questões sobre gênero, idade, tempo na empresa, se possui função gratificada e qual banco trabalha.

E a terceira e última etapa o participante responde 16 (dezesesseis) itens, na escala Likert, que foram escolhidos pelo autor com base no referencial teórico deste artigo, para o empregado público avaliar o que afeta, mais ou menos, sua motivação no trabalho.

3.3 Participantes

Os questionários foram aplicados para os empregados públicos de três instituições bancárias do DF que atuam na parte interna dos bancos, denominadas “áreas meios”, mas em setores diferentes. Por uma questão de conveniência da pesquisa, não foi possível divulgar o questionário no mesmo setor dos três bancos, sendo aplicado nos setores que permitiram as coletas de informações.

No banco A, a pesquisa contou com a amostra de participação de 14 (quatorze) empregados lotados no setor de gerenciamento de riscos, que tem a responsabilidade de verificar a adoção das melhores práticas no banco para uma gestão dos limites de riscos aceitáveis. Trabalham no setor, aproximadamente, 57% de homens e 43% de mulheres.

No banco B, os empregados que responderam o questionário trabalham no setor de folha de pagamento, que atuam em toda a parte de manutenção e supervisão das folhas mensais de todos empregados públicos do banco. A amostra foi de 16 (dezesesseis) servidores, sendo 56% mulheres e 44% homens.

No banco C, participou da pesquisa a amostra de 10 (dez) empregados, sendo 60% homens e 40% mulheres, que trabalham no setor de recursos humanos da instituição, nesta área atuam na gestão de pessoal, patrimônio, entre outros.

O total de participantes, então, foi de quarenta servidores dividindo-se nos três bancos A, B e C. Ou seja, foram necessários 40 questionários com seus respectivos 40 TCLE.

3.4 Procedimentos de Coleta

Na coleta dos dados, o questionário foi repassado a um responsável, de cada banco, para que este entregasse aos participantes do seu setor. Para a escolha do responsável, o autor identificou as pessoas que conhecia e eram empregados públicos dos bancos pesquisados, selecionando dois, um para o banco A e outro do banco C. O responsável do banco B é o próprio autor do artigo.

Os participantes tiveram que, primeiramente, assinar o Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE, provando que está participando voluntariamente. Após a assinatura do termo, o participante recebeu o questionário, explicado no tópico Instrumento, respondendo todos os campos.

No banco A o autor deste artigo entregou os TCLE e questionários para o responsável no dia 24/04/2014 no período da manhã. Os documentos foram preenchidos no banco durante o período da tarde e o responsável entregou os TCLE e questionários para o autor da pesquisa a noite.

No banco B o autor aplicou os questionário e TCLE no período da tarde do dia 23/04/2014, recebendo-os preenchidos ainda durante a tarde. E, por fim, no banco C, foi entregue ao responsável no dia 25/04/2014 no período da manhã. Os TCLE e questionários foram respondidos durante a tarde e a entrega ao autor foi no outro dia pela manhã, 26/04/2014.

Após todos os questionários voltarem respondidos para o autor, iniciou-se imediatamente o processo de estudo e análise do material pesquisado.

3.5 Análise da Coleta

Foi aplicado um total de 40 questionários, com cada variável podendo ser respondida de 1 a 5 e uma pergunta aberta. O autor tabulou os resultados, separadamente de cada banco, somando-se os valores de cada item dos questionários e dividindo pelo número de participantes da pesquisa, achando a

média de cada um. O item que tiver a maior nota foi considerado a variável que o empregado entende que motiva mais e a menor nota o inverso.

Após o diagnóstico por banco, o autor juntou e tabulou todos os questionários para achar a percepção dos bancários independente de qual empresa trabalha.

Com relação à pergunta aberta (Apêndice F), foram identificadas palavras que apareciam em várias respostas dos questionários, o que auxiliou na definição do que os bancários entendem por motivação no trabalho.

A transformação das respostas para dados foi através da ferramenta do *Microsoft Office Excel*, no qual foi realizada o calculo da média entre as respostas recebidas com a finalidade de entender a percepção dos participantes sobre o tema.

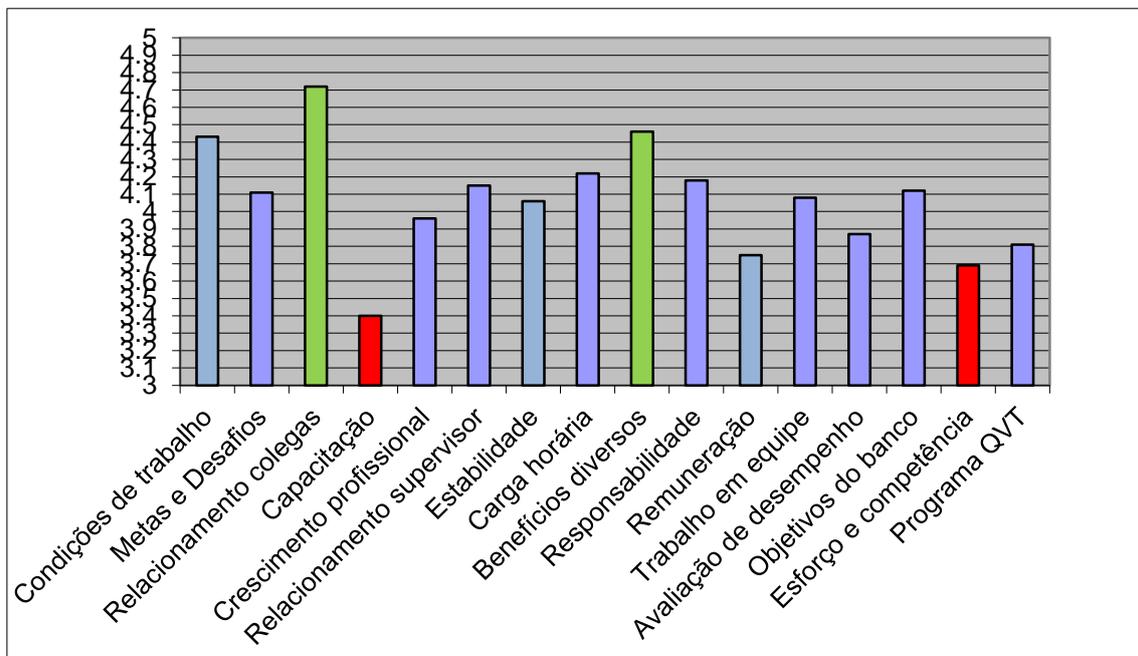
4. DISCUSSÃO

Na discussão deste artigo definimos a motivação conforme Antônio Gil (2001), sendo a força que estimula as ações das pessoas, é a consequência de necessidades não satisfeitas.

E complementando o raciocínio Bergamini (2008) afirmando que as pessoas, independente de quem sejam, possuem objetivos e são motivadas a atingi-los por alguma circunstância. Ressalta-se que não é pelo mesmo motivo que essas pessoas são motivadas, cada uma possui seu objetivo motivacional.

Neste capítulo, primeiramente, será abordado os resultados e relação com a teoria estudada de forma ampla, ou seja, a tabulação de todos os questionários aplicados sem divisão de banco A, B ou C (Apêndice B). Após essa primeira apresentação, o capítulo traz os resultados separadamente, para uma visão mais profunda da estrutura de cada banco.

O gráfico a seguir traz as médias geradas após tabulação dos 31 questionários aplicados em todos os bancos pesquisados, não houve a participação de quarenta porque nove empregados não estavam em seus locais de trabalho no dia da coleta.



Como pode ser observado neste primeiro gráfico, às duas variáveis que sobressaíram de maneira positiva foi a de relacionamento com os colegas de

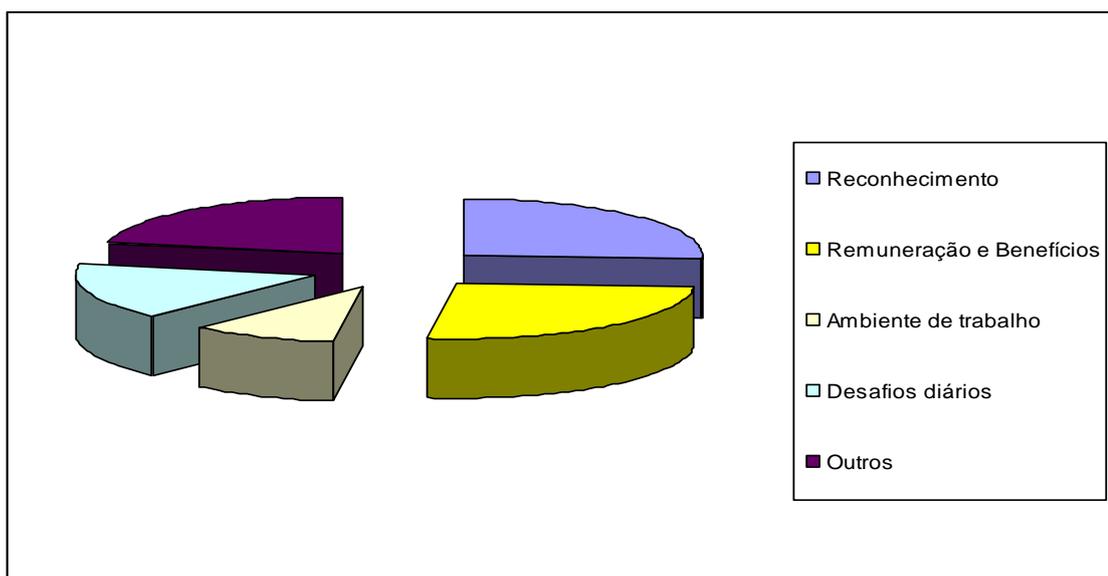
trabalho (4,72) e os benefícios diversos (4,46) que os bancos oferecem a seus empregados.

Ambas podem se enquadrar conforme Newstrom (2008) nas necessidades dos indivíduos com relação ao fator extrínseco da teoria de Frederick Herzberg, ou seja, são as necessidades que fogem do controle do empregado, este não decide com quem vai trabalhar ou todos os benefícios que irá ter. Mas, a administração bancária pode utilizar esses dados para constatar que, com relação à motivação no trabalho, existe uma interação favorável entre os funcionários, assim como, a aplicação de benefícios está suficiente no setor.

As duas piores médias foram das variáveis de capacitação (3,4) que os empregados têm possibilidade de realizar e a falta de reconhecimento do esforço e competência (3,69).

A capacitação está ligada ao crescimento pessoal e profissional do empregado, na teoria de hierarquia de Maslow pode se enquadrar no nível da auto realização, que Robbins (2010) definiu como aquilo que o indivíduo pode conquistar, o que ele é capaz de ser. Enquanto que o reconhecimento do esforço e competência atrela-se ao nível de estima da pirâmide de Maslow, porque Robbins (2010) diz ser ligado ao status, realização e autonomia, reconhecimento, entre outros.

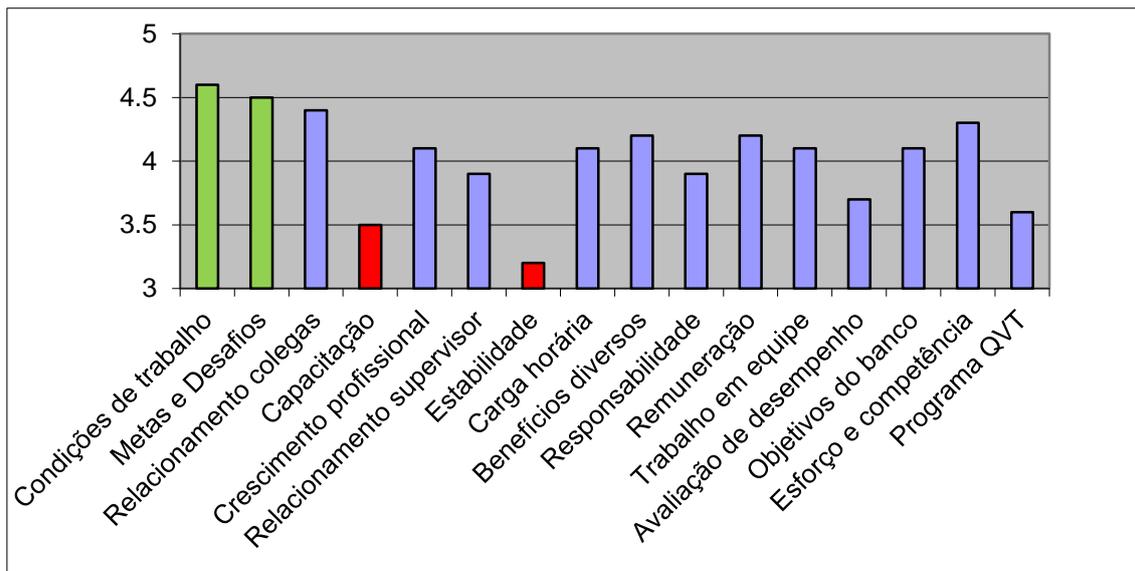
As 26 respostas da questão aberta também foram analisadas (Apêndice F) para identificar o que mais foi exaltado entre os empregados participantes e geraram o gráfico abaixo.



O reconhecimento, remuneração e benefícios foram os apontados pela maior parte dos participantes com 26% desses, após vem os desafios diários com 16%, o ambiente de trabalho com 10%, e outras respostas com variáveis diferentes no total de 22%.

Com o resultado do estudo geral, de todos os participantes, é devido identificar cada banco separadamente. No banco A, os questionários aplicados obteve a participação de 10 funcionários, o objetivo era ter a participação dos 14 lotados na área, mas quatro não estavam presentes no dia da aplicação por motivo de licença e abonos. O tempo da organização foi de 7 pessoas acima de dez anos e 3 entre um e cinco anos de trabalho no banco, sendo 8 têm função gratificada e apenas 2 não possuem este benefício.

Abaixo, tabela com as médias encontradas após tabulação dos 10 questionários aplicadas na área de gerenciamento de riscos do banco A.



Podem ser observadas duas médias menores e duas maiores, inicialmente, dissertaremos sobre as piores médias obtidas no banco A, são elas: A estabilidade no emprego (3,2); e os meios de capacitação dentro da organização (3,5).

A variável estabilidade está voltada para o nível de segurança da pirâmide de Maslow que Robbins (2010) afirma que é autoexplicativa, é a necessidade do empregado em estar seguro e protegido, no trabalho a estabilidade causa conforto às pessoas, trazendo segurança.

Os meios de capacitação que o banco oferece aos empregados estão relacionados com o aperfeiçoamento das habilidades desses, está na etapa de

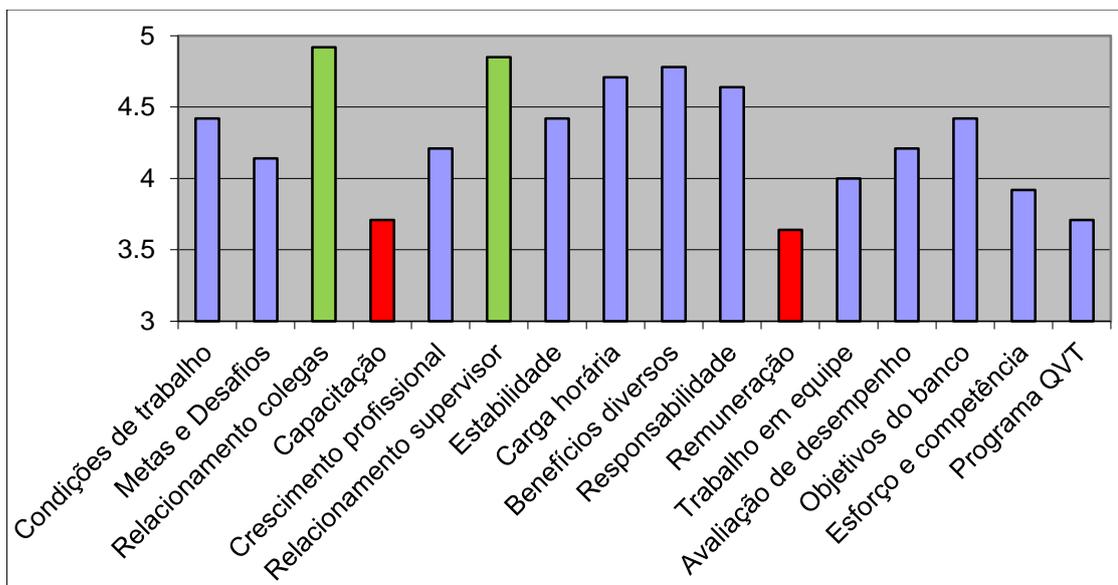
Crescimento da teoria de Alderfer, para Salgado (2005) e Spector (2006) é o nível do desejo de desenvolvimento que os funcionários possuem em seus trabalhos.

O gerente do setor, para motivar seus subordinados, precisa encontrar ferramentas para primeiro, os empregados sintam-se seguros no seu trabalho diário e, segundo, enriqueçam suas habilidades auxiliando seu crescimento.

As duas maiores médias são as da variável de condições de trabalho (4,6) e a de metas e desafios (4,5). Aqui é possível abordar a teoria de dois fatores de Frederick Herzberg (1959 apud MAXIMIANO, 2004), porque as condições de trabalho estão ligadas ao fator de manutenção (extrínsecos), enquanto que metas e desafios se enquadram no trabalho diário do empregado, estando no fator motivacional (intrínsecos).

Com relação aos questionários aplicados no Banco B, obteve a participação de 14 empregados da área de folha de pagamento, faltando dois que estavam destacados a outra área no dia da coleta de dados. O tempo de empresa predominante foi de acima de 10 anos, com 09 empregados, seguidos dos de 06 a 10 anos, com 4 empregados, e somente um empregado possui de 1 a 5 anos na empresa. São maioria os que possuem função gratificada também, 10 servidores no total e 4 ainda não tem.

As respostas dos itens foram tabuladas e apresentaram as seguintes médias:



Dessa forma os dois itens que tiveram as piores médias foram, respectivamente, sobre a remuneração (3,64), os meios de capacitação do empregado (3,71).

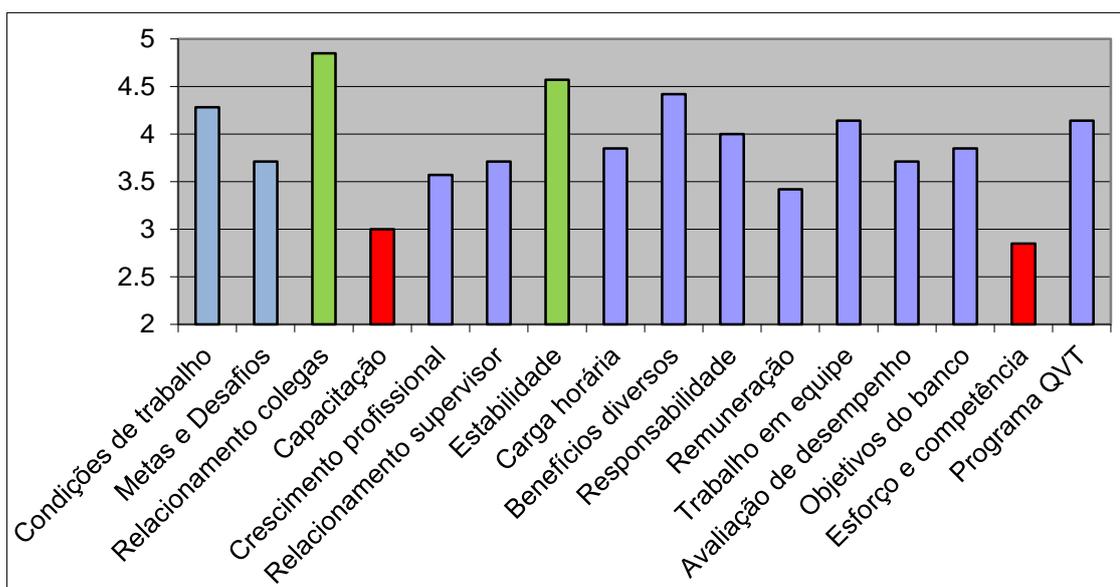
Nesse contexto percebemos que as piores médias são relacionadas com os fatores extrínsecos (higiênicos) da teoria de Frederick Herzberg, ou seja, segundo Bueno (2002) são as necessidades que não estão no controle dos empregados, como salário, normas da empresa, entre outros. O que remete a remuneração e os meios de capacitações oferecidos.

A insatisfação gerada pela falta da satisfação das necessidades dos fatores higiênicos dos empregados do banco B contribui para a redução da motivação desses no âmbito do trabalho.

As duas maiores médias, entre os itens, foram o bom relacionamento com colegas (4,92), o incentivo pelo relacionamento com o supervisor (4,85).

Aplicando na teoria de hierarquia de necessidades de Maslow, as melhores médias se referem ao ambiente de trabalho dos empregados, podem se enquadrar no nível de estima da pirâmide. Que segundo Robbins (2010) o nível de estima está voltado para a realização e autonomia, status e no reconhecimento que faz parte do relacionamento mencionado dos colegas e chefes.

No banco C, participaram 7 empregados que são da área de gestão de pessoas, os outros 3 estavam de licença. O tempo de empresa foi de três empregados com 1 a 5 anos, mais três com 6 a 10 anos de trabalho no banco e somente um acima de 10 anos de exercício. Todos os participantes possuíam função gratificada na organização. A análise dos questionários com as médias gerou o gráfico abaixo:



As piores médias encontradas são, por coincidência, as mesmas apresentadas no gráfico geral do estudo, ou seja, a capacitação com media 3,0 e a falta de reconhecimento no esforço e competência do empregado, que obteve a pior média da pesquisa 2,85.

Aplica-se aqui a mesma referência teórica utilizada na explicação do primeiro gráfico, a capacitação ligada nível de auto realização da teoria de hierarquia de Maslow e o reconhecimento do esforço e competência atrela-se ao nível de estima da pirâmide de Maslow.

Os gestores para aumentar o nível de motivação devem focar no relacionamento, através de *feedbacks* e elogios, com o empregado para que este sinta-se valorizado no trabalho que exerce, além de oferecer ferramentas para que o desenvolvimento dos funcionários estejam sempre em crescimento.

As maiores médias foram do relacionamento com os colegas de trabalho (4,85) e sobre a estabilidade (4,57). Ambos já abordados neste capítulo também. O primeiro relaciona-se com fator extrínseco da teoria de Frederick Herzberg e o segundo com o nível de segurança da pirâmide de Maslow.

A discussão entre as teorias motivacionais estudadas com os resultados da aplicação dos questionários nos três bancos geraram o material deste capítulo, definindo o processo de finalização do artigo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao decorrer do artigo foi possível alcançar o objetivo geral que este se propôs a apresentar, através do mapa conceitual, abordando o comportamento organizacional, a motivação e as teorias motivacionais, com a aplicação dos questionários para os participantes dos três bancos pesquisados e na verificação da correlação entre a teoria e prática vivida pelos empregados.

A percepção, sobre motivação no trabalho, dos empregados públicos de três bancos atuantes em Brasília-DF foi elucidada com as respostas recebidas pelos participantes, mostrando os fatores identificados pelos empregados, que influenciaram mais ou menos em sua dedicação e produção diária.

Como limitações que ocorreram no transcórper do estudo, pode-se citar a falta de acesso do pesquisador a demais setores dos bancos, visto que, por uma questão de conveniência da pesquisa, o questionário não pôde ser divulgado na mesma área dos três bancos, sendo aplicado nos setores que permitiram as coletas de informações. A dificuldade de comunicação com as áreas também foi visualizada no dia da coleta de dados, porque não foi possível obter a participação de todos empregados disponíveis no setor.

A agenda futura pode ser uma pesquisa comparativa entre empregados públicos lotados em agências bancárias e os lotados nas áreas de gestão dos bancos, com a finalidade de verificar se há diferenças motivacionais entre esses ambientes distintos.

Conclui-se então que, a pergunta problema sobre quais eram os fatores que contribuíam na motivação no trabalho desse público alvo, foi respondida no decorrer do artigo, esclarecendo a compreensão e conhecimento dos bancários pesquisados.

REFERÊNCIAS

BATITUCCI, Márcio Daryell. **Recursos Humanos 100%: A função do RH no terceiro milênio**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. CESUC , Catalão, v. 2002/1, nº 6, p. 1 -25, ano IV.

BRAGHIROLI, Elaine Maria, BISI, Guy Paulo; RIZZON, Luis Antônio; NICOLETO, Ugo. **Psicologia Geral**. Rio de Janeiro. Vozes, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Discurso de Posse do Novo Presidente da FENABAN, Murilo Portugal, 17 março 2011. Acessado em 16/03/2014. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Noticias1.asp?id_texto=1156>.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LAURINDO, F.J.B.: **Estudo Sobre o Impacto da Estruturação da Tecnologia da informação na Organização e Administração das Empresas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 1995. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.

MAGGIOLINI, P.: **Costi E Benefici Di Un Sistema Informativo**. Itália, ETAS IBRI, 1981.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução à administração**. 4 ed. ver. E ampl. pag 318. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à Administração**. 6ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

“Os avanços do Brasil em 45 anos”, *Portal Exame*, Crescimento, 12 dezembro de 2012. Acessado em 16/03/2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1030/noticias/os-avancos-do-brasil-em-45-anos>>.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____. JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional - teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 110 p.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3a edição revisada e atualizada. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino a Distância. 2001. 121 páginas.

SILVA, Paulo Sergio. **Motivação – a Realidade do Funcionalismo do Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul (RS)**. 2007. 78 p. Dissertação (Pós graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 451 p.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

ANEXO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO conforme modelo do UNICEUB

“PERCEPÇÃO DA MOTIVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS DO DF”

Instituição do pesquisador: UniCeub

Professor(a) Pesquisador(a) responsável: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

Aluno(a) Pesquisador(a) assistente: Rodrigo Portela das Chagas

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo.

O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Antes de assinar faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

Natureza e objetivos do estudo

- O objetivo específico deste estudo é conhecer a percepção dos servidores públicos, de três bancos em Brasília, sobre motivação para o desenvolvimento de suas tarefas
- Você está sendo convidado a participar exatamente por se enquadrar no público alvo do estudo

Procedimentos do estudo

- Sua participação consiste em: Assinatura no termo de consentimento livre e esclarecido; responder questionário estruturado sem identificação.
- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
- A pesquisa será realizada em seu local de trabalho.

Riscos e benefícios

- Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento você não precisa realizá-lo.
- Sua participação poderá ajudar no maior conhecimento sobre a importância de entender a motivação no trabalho no âmbito do estudo da Administração.

Participação, recusa e direito de se retirar do estudo

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

Confidencialidade

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Brasília – CEP/UniCEUB, que aprovou esta pesquisa, pelo telefone 39661511 ou pelo e-mail comitê.bioetica@uniceub.br. Também entre em contato para informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo.

Brasília, ____ de _____ de _____

_____ Participante

Rodrigo Portela das Chagas assistente

Endereço dos(as) responsável(is) pela pesquisa:

Instituição: UniCeub – Centro Universitário de Brasília

Endereço/Bloco/CEP: SEPN 707/907 - *Campus* do UniCEUB, Bloco 1 - 70790-075

Telefones p/contato: (61) 3966-1249

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Prezado(a),

Este instrumento é realizado para compor uma pesquisa acadêmica conduzida por Rodrigo Portela das Chagas em seu trabalho de conclusão do curso de Administração do UniCeub.

Ressalto que as respostas serão somente para análise acadêmica e não é necessária identificação do participante.

Peço, por gentileza, que responda as questões honestamente para um resultado final do trabalho correto e, por favor, não deixe itens em branco.

Agradeço desde já.

Gênero

Masculino Feminino

Idade

Tempo na Empresa

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos
 De 6 a 10 anos Acima de 10 anos

Possui função gratificada efetiva

Sim Não

Trabalha em qual instituição bancária

Banco do Brasil – A Caixa – B BRB – C

Com relação ao tema **Motivação no Trabalho**, em sua opinião, atribua uma nota de 1 a 5 para o grau de interferência dos quesitos abaixo no tema.

Legenda:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Não discordo nem concordo
- 4 – Concordo parcialmente
- 5 – Concordo totalmente

Suas atuais condições de trabalho (segurança, iluminação...) estão atendendo suas necessidades.	1	2	3	4	5
As metas e desafios impostos são correspondentes com sua função/cargo.	1	2	3	4	5
Possui bom relacionamento diário com seus colegas.	1	2	3	4	5
Os meios de capacitação em cursos e treinamentos, disponíveis no banco, desenvolvem e aperfeiçoam suas habilidades.	1	2	3	4	5
É possível crescer profissionalmente através do plano de cargos e salários da instituição.	1	2	3	4	5
O relacionamento com o seu supervisor incentiva seu trabalho.	1	2	3	4	5
Reconhece a estabilidade sendo um fator de motivação para suas funções.	1	2	3	4	5
Sua carga horária de trabalho está de acordo com o que exerce.	1	2	3	4	5
O recebimento de benefícios diversos (PLR, plano de saúde, tickets...) impulsionam seu trabalho.	1	2	3	4	5
A responsabilidade nos trabalhos que lhe foram atribuídos está conforme.	1	2	3	4	5
Sua remuneração é suficiente para sustento pessoal e familiar.	1	2	3	4	5
O trabalho em equipe está em sinergia com as funções.	1	2	3	4	5
Conhece e identifica a importância da avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
Seu trabalho está integrado com os objetivos do Banco.	1	2	3	4	5
Seu esforço e competência são reconhecidos no seu setor.	1	2	3	4	5
O programa de QVT do banco acrescenta para que se esforce mais.	1	2	3	4	5

Na sua percepção de bancário, o que gera motivação para realização do trabalho?

Obrigado pela sua contribuição!

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS GERAL

	Soma das médias dos três bancos	Média total
Suas atuais condições de trabalho (segurança, iluminação...) estão atendendo suas necessidades.	13,3	4,43
As metas e desafios impostos são correspondentes com sua função/cargo.	12,35	4,11
Possui bom relacionamento diário com seus colegas.	14,17	4,72
Os meios de capacitação em cursos e treinamentos, disponíveis no banco, desenvolvem e aperfeiçoam suas habilidades.	10,21	3,4
É possível crescer profissionalmente através do plano de cargos e salários da instituição.	11,88	3,96
O relacionamento com o seu supervisor incentiva seu trabalho.	12,46	4,15
Reconhece a estabilidade sendo um fator de motivação para suas funções.	12,19	4,06
Sua carga horária de trabalho está de acordo com o que exerce.	12,66	4,22
O recebimento de benefícios diversos (PLR, plano de saúde, tickets...) impulsionam seu trabalho.	13,4	4,46
A responsabilidade nos trabalhos que lhe foram atribuídos está conforme.	12,54	4,18
Sua remuneração é suficiente para sustento pessoal e familiar.	11,26	3,75
O trabalho em equipe está em sinergia com as funções.	12,24	4,08
Conhece e identifica a importância da avaliação de desempenho.	11,62	3,87
Seu trabalho está integrado com os objetivos do Banco.	12,37	4,12
Seu esforço e competência são reconhecidos no seu setor.	11,07	3,69
O programa de QVT do banco acrescenta para que se esforce mais.	11,45	3,81

APÊNDICE C – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS BANCO A

	Quantidade de marcações em cada item					Média de 10 questionários
Suas atuais condições de trabalho (segurança, iluminação...) estão atendendo suas necessidades.				4	6	4,6
As metas e desafios impostos são correspondentes com sua função/cargo.				5	5	4,5
Possui bom relacionamento diário com seus colegas.				5	5	4,4
Os meios de capacitação em cursos e treinamentos, disponíveis no banco, desenvolvem e aperfeiçoam suas habilidades.		2	3	3	2	3,5
É possível crescer profissionalmente através do plano de cargos e salários da instituição.			2	5	3	4,1
O relacionamento com o seu supervisor incentiva seu trabalho.		1	1	6	2	3,9
Reconhece a estabilidade sendo um fator de motivação para suas funções.	1	2	2	4	1	3,2
Sua carga horária de trabalho está de acordo com o que exerce.			2	5	3	4,1
O recebimento de benefícios diversos (PLR, plano de saúde, tickets...) impulsionam seu trabalho.		1		5	4	4,2
A responsabilidade nos trabalhos que lhe foram atribuídos está conforme.		1	2	4	3	3,9
Sua remuneração é suficiente para sustento pessoal e familiar.			1	6	3	4,2
O trabalho em equipe está em sinergia com as funções.			1	7	2	4,1
Conhece e identifica a importância da avaliação de desempenho.		1	4	2	3	3,7
Seu trabalho está integrado com os objetivos do Banco.			1	7	2	4,1
Seu esforço e competência são reconhecidos no seu setor.			2	3	5	4,3
O programa de QVT do banco acrescenta para que se esforce mais.	1	2	4	2	1	3,6

APÊNDICE D – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS BANCO B

	Quantidade de marcações em cada item					Média de 14 questionários
Suas atuais condições de trabalho (segurança, iluminação...) estão atendendo suas necessidades.				8	6	4,42
As metas e desafios impostos são correspondentes com sua função/cargo.		1	2	5	6	4,14
Possui bom relacionamento diário com seus colegas.				1	13	4,92
Os meios de capacitação em cursos e treinamentos, disponíveis no banco, desenvolvem e aperfeiçoam suas habilidades.		2	3	6	3	3,71
É possível crescer profissionalmente através do plano de cargos e salários da instituição.			1	9	4	4,21
O relacionamento com o seu supervisor incentiva seu trabalho.				2	12	4,85
Reconhece a estabilidade sendo um fator de motivação para suas funções.		1		5	8	4,42
Sua carga horária de trabalho está de acordo com o que exerce.				4	10	4,71
O recebimento de benefícios diversos (PLR, plano de saúde, tickets...) impulsionam seu trabalho.				3	11	4,78
A responsabilidade nos trabalhos que lhe foram atribuídos está conforme.				5	9	4,64
Sua remuneração é suficiente para sustento pessoal e familiar.	1	1	3	6	3	3,64
O trabalho em equipe está em sinergia com as funções.		2	1	6	5	4
Conhece e identifica a importância da avaliação de desempenho.			1	9	4	4,21
Seu trabalho está integrado com os objetivos do Banco.			2	4	8	4,42
Seu esforço e competência são reconhecidos no seu setor.			4	7	3	3,92
O programa de QVT do banco acrescenta para que se esforce mais.		1	2	11		3,71

APÊNDICE E – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS BANCO C

	Quantidade de marcações em cada item					Média de 07 questionários
Suas atuais condições de trabalho (segurança, iluminação...) estão atendendo suas necessidades.				5	2	4,28
As metas e desafios impostos são correspondentes com sua função/cargo.		2		3	2	3,71
Possui bom relacionamento diário com seus colegas.				1	6	4,85
Os meios de capacitação em cursos e treinamentos, disponíveis no banco, desenvolvem e aperfeiçoam suas habilidades.		3	1	3		3
É possível crescer profissionalmente através do plano de cargos e salários da instituição.		1	2	3	1	3,57
O relacionamento com o seu supervisor incentiva seu trabalho.		1	2	2	2	3,71
Reconhece a estabilidade sendo um fator de motivação para suas funções.		1			6	4,57
Sua carga horária de trabalho está de acordo com o que exerce.	2				5	3,85
O recebimento de benefícios diversos (PLR, plano de saúde, tickets...) impulsionam seu trabalho.				4	3	4,42
A responsabilidade nos trabalhos que lhe foram atribuídos está conforme.		1	1	2	3	4
Sua remuneração é suficiente para sustento pessoal e familiar.		2	1	3	1	3,42
O trabalho em equipe está em sinergia com as funções.			1	4	2	4,14
Conhece e identifica a importância da avaliação de desempenho.		1	2	2	2	3,71
Seu trabalho está integrado com os objetivos do Banco.		1	1	3	2	3,85
Seu esforço e competência são reconhecidos no seu setor.	1	3		2	1	2,85
O programa de QVT do banco acrescenta para que se esforce mais.			2	2	3	4,14

APÊNDICE F - RESPOSTAS DISCURSIVAS DOS QUESTIONÁRIOS

Pergunta:

Na sua percepção de bancário, o que gera motivação para realização do trabalho?

Banco A

- 1 – O trabalho.
 - 2 – Novos desafios e o esforço e a competência reconhecidos.
 - 3 – O aprendizado constante, desafios e o reconhecimento.
 - 4 – Três pontos centrais, entre outros: ambiente de trabalho, carreira, salário.
 - 5 – O dinamismo do mercado bancário. Fico antenado com o mercado financeiro para exercer a atividade.
 - 6 – Reconhecimento.
 - 7 – Satisfação na realização das atividades e reconhecimento profissional.
 - 8 – O pagamento recebido pelo trabalho prestado.
- Dois empregados não participaram da questão aberta do questionário.

Banco B

- 1 – Reconhecimento; salário.
 - 2 – Salário, ambiente de trabalho, atitudes da chefia de colaboração.
 - 3 – Metas alcançáveis; ambiente harmônico; respeito; reconhecimento e remuneração.
 - 4 – Salário, crescimento profissional e reconhecimento.
 - 5 – Remuneração adequada. Reconhecimento do meu trabalho.
 - 6 – Equipe, confiança, estímulo, ambiente.
 - 7 – Remuneração e benefícios, carga horária e atividades.
 - 8 – Conforto, ambiente, segurança, entre outros.
 - 9 – Reconhecimento e valorização do trabalho executado e do esforço do empregado.
 - 10 – Ganho de qualidade de vida com a jornada reduzida.
 - 11 – Dinheiro e benefícios.
- Três empregados não participaram da questão aberta do questionário.

Banco C

- 1 – Reconhecimento salarial (Base), benefícios que proporcionam melhor qualidade de vida e valorização do relacionamento interpessoal.

2 – Carga horária, salário, direitos trabalhistas e ausência de metas arbitrárias.

3 – Melhorias de salário e maior transparência nos processos seletivos.

4 – Ser reconhecida como uma boa profissional; ter liberdade para tomada de decisão; flexibilidade de horário.

5 – Trabalho porque gosto. Faço o melhor possível.

6 – Reconhecimento do desempenho realizado.

7 – Trabalho em equipe; reconhecimento; ética; transparência; ganhos salariais; plano de cargos.

Todos empregados participaram da questão aberta do questionário.