



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

UBALDO JOSÉ RODRIGUES EIRAS

**Motivação no Trabalho:** direcionamento das ações  
motivacionais no dia-a-dia organizacional em um banco público  
no DF

Brasília – DF

2011

UBALDO JOSÉ RODRIGUES EIRAS

**Motivação no Trabalho:** direcionamento das ações  
motivacionais no dia-a-dia organizacional em um banco público  
no DF

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Dra. Juliana Porto

Professor Tutora: Ms. Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

Ano **2011**



UBALDO JOSÉ RODRIGUES EIRAS

**Motivação no Trabalho:** direcionamento das ações  
motivacionais no dia-a-dia organizacional em um banco público  
no DF

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade  
à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Dra. Juliana Porto

Professor Tutora: Ms. Rose Mary Gonçalves

Brasília, 11 de junho de 2011.

## RESUMO

Motivação é ato ou efeito de motivar; palavra popularmente usada para explicar por que as pessoas agem de uma determinada maneira. O objetivo deste trabalho foi o de apurar qual o nível de motivação dos funcionários de um banco público, considerando as diversidades de idade, tempo de banco, sexo, nível funcional, escolaridade e nível de renda, a partir da realização de pesquisa pelo método quantitativo, ao amparo de um questionário validado, produzido por Alves Filho, A.; Borges, L. O (2001), e dos parâmetros motivacionais referendados com o intuito de promover a análise dos dados obtidos, pontuar e deduzir como resultado o nível de motivação dos funcionários do banco sob enfoque. Foram detectados dois fatores para significado do trabalho – atributos valorativos e descritivos, além de motivadores no trabalho – valência, expectativa e instrumentalidade – e avaliação das qualidades psicométricas. Participaram da entrevista 34 funcionários, de uma população de 42 bancários de níveis diferenciados. Dos questionários respondidos os dados foram transcritos a uma planilha Excel e os resultados se revelaram pela análise fatorial destes, em se considerando cada componente dos fatores e calculado os coeficientes de cada um dos atributos separadamente. O instrumento apresentou qualidades psicométricas que atenderam ao objeto deste. Quando da realização da análise dos dados, apurou-se a Força Motivacional (FM) e concluiu-se que o nível foi considerado alto, em termos comparativos ao referencial, ratificando que a sinergia entre os funcionários e a empresa, esta representada pelos seus gestores, indica como o caminho certo à gestão de pessoas no banco público analisado.

Palavras-chave: 1.Estratégia 2. Motivação 3. Sinergia

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	Formulação do problema .....	9
1.2	Objetivo geral .....	9
1.3	Objetivos específicos .....	9
1.4	Justificativa .....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1	Balizadores das referências teóricas .....	11
2.1.1	Escala de avaliação do clima social – equipes de trabalho .....	11
2.1.2	Ser ou parecer diferente .....	12
2.1.3	Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	15
2.1.4	A pirâmide de Maslow .....	15
2.1.5	As Teorias “X” e “Y” .....	18
2.2	Escolha do referencial a ser adotado .....	20
3	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	21
3.1	Direcionado aos funcionários .....	21
4.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	22
4.1	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	22
5.	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	24
5.1	Da abordagem quantitativa.....	24
5.1.1	Procedimentos de análise de dados .....	24
6.	RESULTADOS .....	25
6.1	Discussões .....	25
6.2	Análise socioeconômica .....	25
6.3	Análise do nível de motivação dos funcionários .....	26
6.4	Tabelas.....	31
7.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	32
	REFERÊNCIAS.....	35
	APÊNDICES.....	37
	Apêndice A – Pesquisa - carta de apresentação aos funcionários.....	37
	Anexo A – Pesquisa - método quantitativo - questionário direcionado aos funcionários do banco - Perfil.....	38
	Anexo B – Pesquisa - método quantitativo – questionário direcionado aos funcionários do banco – sentimento em relação à motivação, à QVT e à carreira.....	39

Anexo C – Tabelas.....	53
Anexo D – Gráficos .....	57

# 1 INTRODUÇÃO

Quando do início o trabalho, foi necessária a descrição do que vem a ser a Motivação. No Dicionário Aurélio, motivação é “s.f. ato ou efeito de motivar; palavra popularmente usada para explicar por que as pessoas agem de uma determinada maneira”.

O conceito da consciência social, segundo Durkheim (1967), afirma que a realidade organizacional é constituída pelo pensamento coletivo, ou seja, representa o pensamento compartilhado dos seus membros.

Na mesma linha de pensamento, Morgan (1991:118), agrega que as organizações são estruturas, essencialmente, de realidades sociais que descansam nas mentes de seus membros e que estes as concretizam em conjuntos de normas e relações. No dia-a-dia organizacional é notável para os funcionários e empresa que o recém-contratado age e demonstra um interesse diferenciado em aprimorar seu aprendizado, seguir os ritos processuais, normas e interrelações com os demais colegas. Contudo, a motivação apresentada vai se diluindo com o passar do tempo ocasionando uma inevitável perda do rendimento no trabalho e o resultado da empresa fica impactado.

Nesse sentido, a ação do gestor de pessoas é imprescindível, porque é um colaborador ativo na aplicação de estratégias motivacionais visando o resgate dos resultados, buscando equilíbrio ético, a transparência profissional, a amizade e o profissionalismo. Ele realiza sua função buscando a unidade entre colaboradores e empresa, dentro dos parâmetros motivacionais, agregando a ambos sem possibilidade de constrangimento.

No Banco em foco, o direcionamento dessas estratégias motivacionais dá ênfase na continuidade do que fora adotado desde o início do processo seletivo. Sem perder a idéia passada desde o começo, os novos empregados não devem se sentir como, apenas, mais um a fazer parte da equipe, mas, sim, como um que fará toda a diferença no que tange a agregar os resultados almejados pela instituição.

No desenvolvimento do trabalho, faz-se alusão por meio de um referencial bibliográfico às estratégias e aos parâmetros motivacionais utilizados como subsídio

para o levantamento da percepção dos envolvidos e como alicerce para a análise dos dados obtidos.

### **1.1 Formulação do problema**

Neste estudo buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: qual o nível de motivação dos funcionários de um Banco Público?

### **1.2 Objetivo geral**

O Objetivo Geral deste Trabalho foi Identificar o nível da motivação e do significado do trabalho dos funcionários de um banco público.

### **1.3 Objetivos específicos**

A partir da realização de pesquisa pelo método quantitativo, ao amparo de um questionário validado e dos parâmetros motivacionais referendados, este trabalho teve como objetivos específicos capturar os pontos de percepção dos envolvidos, promover a análise dos dados obtidos, pontuar e deduzir como resultado o nível de motivação dos funcionários do banco sob enfoque.

### **1.4 Justificativa**

O Tema escolhido à análise se reveste da importância desejada pelas pessoas nas organizações pelo seu aspecto sinérgico. E o que seria esse aspecto?

As organizações, mesmo às que não buscam lucros financeiros, existem para as finalidades que se propõe. Essas finalidades podem ter caráter financeiro, econômico, social, religioso ou qualquer outro específico ou, ainda, um conjunto múltiplo destas. Mas, é certo que essas organizações dependem do grupo de pessoas que atuam em colaboração à busca dos resultados pretendidos. No outro

lado se encontram as pessoas que também buscam suas realizações através da organização. Então, podemos afirmar que é sinérgico porque há entrelaces de interesses. A organização dependendo da desenvoltura de cada participante para atingimento do resultado que, por sua vez, depende da organização para as suas realizações sociais.

O desenvolvimento deste Trabalho buscou a concatenação das idéias do correlacionamento da motivação do trabalho e a maneira como se aplica e se mantém a estratégia motivacional, o potencial interrelacional e a consequente produtividade da Empresa e daqueles que dela fazem parte.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Balizadores das referências teóricas**

As bases teóricas abaixo descritas foram requisitas dos seus respectivos autores, considerando que se coadunam com o tema sob enfoque:

#### **2.1.1 Escala de avaliação do clima social – equipes de trabalho**

Inicialmente, o Artigo de Puente-Palacios, K. E.; Carneiro, B. P. (2005) trata da criação de uma escala para a medição do clima das equipes e entre estas, promovendo a distinção, dentro da psicologia organizacional, de modelos teóricos que se baseiam na teoria sistêmica, que identifica três elementos fundamentais e sequenciais: o input, o processo e o output.

Já num outro modelo elencado pelos Autores, ocasionando um vetor complementar, Eles acrescentam que dessas variáveis, o insumo significa que a efetividade das equipes é atingida pelas variáveis relacionadas que promoverão os efeitos significativos e a processo relativizam que as relações interpessoais e o clima social das equipes atuam como as estratégias de gestão do trabalho, as quais devem ser consideradas como variáveis importantes e que devem ser consideradas como parte do processo de produção e funcionamento das equipes. Finaliza a explicação passando aos resultados relacionando-os às variáveis anteriores.

Segundo os Autores, a questão do Clima Organizacional é uma questão referencial, ou seja, esta evoluiu ao passar do tempo. Pode ser analisada sob os aspectos estrutural, por se tratar de um fenômeno intrínseco à organização e independe das percepções individuais; perceptual porque os indivíduos escolhem as organizações que, por sua vez, também os escolhem; interativo, em razão dos processos de interação agirem sobre a essência do clima organizacional; e cultural, porque este contexto estipula a análise e a interpretação do clima pelo indivíduo.

Após um breve histórico da evolução do estudo do Clima Organizacional, relatando a percepção tardia no Brasil, apenas em 1991, fazendo um paralelo às

orientações recebidas por nós, reforçam os Autores as dificuldades nesse campo do conhecimento e que se devem definir, de maneira clara, os limites dentro dos quais trabalhamos. Para comprovar essas dificuldades, Puente-Palacios (2005) realizou uma pesquisa com o objetivo de identificar as dimensões constitutivas do clima organizacional. Verificou a presença de 34 dimensões teóricas defendidas por pelo menos um Autor, mas, defendeu a revisão dessas dimensões, pois, entendeu que muitas não se coadunam com o que, de fato, se pretendeu analisar, clima organizacional, reafirmando a necessidade da redução dos elementos analisados.

Ainda do Artigo em tela capturou-se a definição dada pelos Autores a “Clima Organizacional” referendando que o fenômeno que produz efeitos na satisfação dos indivíduos das equipes de trabalho somado à percepção de clima pelos membros das organizações pode afetar o desempenho e os comportamentos observados.

O Método adotado para a medição sob crivo foi especificado segundo subitens: procedimentos, amostra, instrumentos, análise de dados e resultados. Os dados foram coletados individualmente, tratados em nível de pesquisa e de maneira reservada e restrita aos envolvidos no processo, sem conhecimento das respostas por parte da empresa em que atuam os indivíduos.

Evidenciou como conclusão a validação do objeto do Artigo e sua aplicabilidade, negritando as soluções teoricamente satisfatórias e psicometricamente confiáveis do processo. Abriu espaço a novas aplicações da prática apresentada dando a novas observações o sentido de complementaridade e o estímulo a novos desenvolvimentos decorrentes.

### **2.1.2 Ser ou parecer diferente**

A discussão entre ser ou parecer diferente, para Puente-Palacios, K. E.; Seidl, J.; Silva, R. A. D. (2008), levam ao despontamento das equipes que se pronunciam com aspectos diferenciais e que, devido às características próprias, conseguem atingir resultados altamente favoráveis. Requer a alta tecnologia hoje em prática de crescimento contínuo o desenvolvimento das equipes que não só busquem, mas, que alcancem com eficácia suas metas. E como instrumento adequado a ser praticado, tem-se na sinergia interpessoal e interequipes o instrumento apresentado

como crucial. Elencaram em cinco, por ampliação da questão, as dimensões que atuam sobre as equipes e, conseqüentemente, no desempenho: tipo de trabalho; interdependência de tarefas; composição do grupo; contexto organizacional; e processos do grupo.

Desejaram os Autores, ao afirmar que equipes diversas impõem desafios às organizações porque podem promover um resultado em nível de efetividade abaixo do esperado, a discussão sobre o fato de ser diferenciada e que não garante sua capacidade produtiva.

A presença de pessoas heterogêneas (HOBMAN e cols., 2003 e VAN KNIPPENBERG e SCHIPPERS, 2007 apud PUENTE-PALACIOS; SEIDL, J.; SILVA, R. A., 2008, p.84), a presença de pessoas heterogêneas, no que concerne aos atributos pessoais, forma a diversidade da equipe, mas, no nível individual pode ser uma inverdade. Ao individualizarmos a atitude, tal situação pode ser classificada como dissimilaridade.

As diversidades se apresentam em três grandes dimensões (HOBMAN e cols., 2003 e KNIPPENBERG, VAN; SCHIPPERS, 2007 apud PUENTE-PALACIOS; SEIDL, J.; SILVA, R. A., 2008, p.84): Informacional, que representa que cada indivíduo é único devido às suas características profissionais, tempo na empresa e experiência profissional; visível, que se refere aos atributos observáveis como a idade, o sexo e a etnia; e valores que remete às diferenças éticas do trabalho, nos valores laborais e na motivação do indivíduo frente à sua tarefa.

As perspectivas (KNIPPENBERG, VAN; SCHIPPERS, 2007 apud PUENTE-PALACIOS; SEIDL, J.; SILVA, R. A., 2008, p.84) dividem-se em: sociocatóricas, segundo os atributos visíveis como sexo, idade e etnia, que demonstra que quanto menor a diferença entre os participantes do grupo, maior a tendência ao gosto pela equipe; e informacional-funcional, segundo os atributos menos visíveis, como relacionadas ao trabalho, experiências acadêmicas e profissionais.

As categorizações, porquanto, cabem aos outros membros da equipe para concluir a respeito das suas similaridades.

Retornando à perspectiva informacional-funcional, (KNIPPENBERG, VAN; SCHIPPERS, 2007 apud PUENTE-PALACIOS; SEIDL, J.; SILVA, R. A., 2008, p.92), em antítese às idéias anteriores, perpassam a heterogeneidade quando afirmaram:

Quanto maior a diversidade de pontos de vista, maior a probabilidade de se encontrarem respostas efetivas em decorrência da amplitude de habilidades, conhecimentos, competências sustentados pelos membros... a exposição a perspectivas divergentes auxilia no surgimento de idéias mais criativas e inovadoras. (KNIPPENBERG, VAN; SCHIPPERS, 2007 apud PUENTE-PALACIOS; SEIDL, J.; SILVA, R. A., 2008, p.92)

Já outro adendo a respeito dos atributos da equipe (GREENBERG e BARON, 1995 apud PUENTE-PALACIOS; SEIDL, J.; SILVA, R. A., 2008, p.186), ao discutir o processo de tomada de decisão, destacando que equipes heterogêneas não são as mais indicadas quando a natureza da tarefa é simples. Todavia, quando se trata de uma atividade complexa, que envolve muitas decisões a tomar, a heterogeneidade é positiva, pois a presença de pessoas com diferentes pontos de vista e experiências favoreceria uma decisão final mais consistente.

A partir de levantamentos com medidas objetivas ou observáveis os pesquisadores auferiram que as diferenças impactaram no processo e que foram percebidas pelos membros da equipe, por outro lado, falhas foram detectadas quando, ao incorporar todos os elementos das diferenças, as ocorrências puderam ocasionar maior ou menor impacto. Chegaram à conclusão que a diversidade mensurada em termos de medidas reais não corresponde integralmente àquela que foi percebida pelos membros do grupo.

Já no campo dos conflitos, tais diferenças entre os membros, segundo Hobman e cols. (2003), revelaram que quanto mais os membros das equipes se perceberam como portadores de valores diferentes, maior a ocorrência de conflitos na equipe, tanto relacionado ao trabalho em si, como referente às interações mantidas entre os membros, em cujo caso recebe a denominação de conflito de relacionamento.

Correlacionando o trabalho a cada indivíduo da equipe (VAN DER VEFT e VAN DEVLIERT, 2002 apud PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, JAIRO E., R. A., 2005, Introdução), observaram que a interdependência das tarefas agrega a equipe e salientam que a segregação decorre justamente da situação contrária. Tudo isso foi entendido como se os indivíduos se sentissem iguais perante o restante da equipe e a ajuda mútua ocorreria com naturalidade. O então chamado agregado social criado pela própria equipe surgiu da lateralidade entre seus integrantes e finalizou essa discussão com a afirmação de que não são esperadas

diferenças entre os níveis de satisfação dos membros da equipe, em função de diferenças reais ou observáveis.

### **2.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

De forma controversa a outros pensadores, como Abraham Maslow (1954), que explicava as necessidades humanas em diversos campos, a Teoria de Herzberg foi baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

Ao compasso de Herzberg (1975), foi desenvolvido um estudo com a finalidade de compreender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho. O resultado foi publicado em 1959, sob o título "A Motivação para Trabalhar - The Motivation to Work"

Os estudos apresentavam pesquisas onde os trabalhadores de empresas diversas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam e, por outro lado, agradavam à empresa. Os fatores que agradavam ao trabalhador foram chamados de motivadores. Aqueles que os desagradavam levaram o nome de fatores de higiene. Por esse motivo a teoria é conhecida como "a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene". Os fatores de Higiene são aqueles necessários a evitar a insatisfação na ambiência de trabalho, contudo, não suficientes para induzir à satisfação.

Segundo Herzberg (1975), para motivar um funcionário não basta que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes, como citado no quadro I (Anexo C).

### **2.1.4 A pirâmide de Maslow**

Abraham Maslow estudou o comportamento humano e teve as motivações dos indivíduos como principal objeto de análise. Desenhou uma pirâmide e nela estabeleceu uma hierarquia de necessidade das pessoas com relação aos seus

objetivos, tanto pessoais, quanto profissionais, e que influenciam em seu comportamento. Em relação às necessidades, Chiavenato, I. (2006) afirmou:

Se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras tornam-se inexistentes ou latentes.

Descrevendo a pirâmide de Maslow (1954), com a hierarquia de necessidades, temos na sua base as necessidades mais primitivas do ser humano, que são as fisiológicas, e estão relacionadas à sua sobrevivência, comer, beber, repousar, respirar, sexo, abrigo, transporte, etc. Estas necessidades orientam sua vida e são de importância vital. Correlacionando à realidade brasileira, é percebida a submissão de uma massa de trabalhadores a qualquer tipo de emprego, visando satisfazer aquelas necessidades. Essa massa trabalhadora torna-se refém de uma estrutura que as impede de alcançar o cume da pirâmide. Nessa situação, como não consegue satisfazer as necessidades, a violência e o desespero entram em cena.

Logo a seguir, o Autor relatou as necessidades de segurança. Elas foram observadas no âmbito familiar, no emprego, na propriedade, na saúde do seu próprio corpo e de seus entes mais próximos, e surgiram quando as necessidades fisiológicas foram, relativamente, satisfeitas. Novas prioridades surgiram e foram observadas como: manutenção de um plano de saúde, de aposentadoria, a compra de uma casa, de um emprego estável e com elevados rendimentos, a busca por luxo, bens, viagens e mais tempo para o lazer.

Cabe salientar que, segundo o Pnad do IBGE (2004), 76,5% da população brasileira ganhavam até dois salários mínimos, sendo que 34,2% não possuíam qualquer rendimento. Nessa fatia da população, como um indivíduo enquadrado nesta situação pode sustentar as necessidades fisiológicas de sua família e ainda sentir-se motivado a alcançar novas prioridades? Mesmo considerando essa situação e apesar do baixo poder aquisitivo, o povo brasileiro consegue ter algum conforto no lar e obter bens de consumos duráveis e, ainda, um pouco de lazer também lhe é proporcionado. Mas somente uma parte desses benefícios é alcançada.

Informa Chiavenato (2006) que a influência das demais necessidades superiores da pirâmide leva os homens a buscar satisfazê-las de outra maneira e de forma rápida e, neste momento, se entregam às facilidades da vida e tornam-se

indivíduos dotados de máscara, ou ainda, são vistos como realizados e pessoas exemplares, mas, à custa de ilicitudes e ocasionando prejuízos ao outro.

Chiavenato (2006) discorre que num degrau acima da pirâmide encontra-se as necessidades sociais, ou seja, aquelas referentes às amizades, participações em grupos, afetividades e intimidades sexuais, etc. O homem, nesse momento, deseja associar-se a um clube, participar de grupos de discussão, representar classes e ter relações interpessoais harmoniosas. Necessita comunicar-se e converter esses relacionamentos em ganhos pessoais, sendo exemplificado pela sua simples aceitação por parte de determinado grupo social. Caso não se insira, geralmente, se leva ao isolamento ou a não adaptação ao ambiente. Neste caso, sua motivação decresce extremamente.

No próximo patamar, alude Chiavenato (2006), o que importa ao indivíduo é ele próprio, ou seja, sua afirmação e reconhecimento, confiança e conquistar o respeito dos outros. São as necessidades de autoestima. Ele busca a aprovação social, independência e autonomia. Preocupar-se-á com as oportunidades de progresso, reconhecimento lastreado por seus méritos, atribuições que permitir-lhe-ão demonstrar suas habilidades e a decorrente inclusão nas atividades de planejamento. Seu comportamento tornar-se-á mais maduro e qualificado, capaz de ações construtivas. A falta destas pode induzir a sentimentos de fraqueza, desamparo e inferioridade. Essas frustrações podem levá-lo ao desânimo total e conseqüentemente à sua falência.

No topo da pirâmide, continua Chiavenato (2006), aparece a autorrealização ou realização pessoal. Depois de atendidas todas as necessidades anteriormente relacionadas cabem-lhe agora o querer do autodesenvolvimento, correr riscos e ter liberdade para experimentar. Deseja praticar atividades e realizar trabalhos a seu gosto, de forma espontânea, seguindo seus ideais, e preferentemente, atividades que sejam inovadoras, desafiantes e criativas.

Acrescenta, ainda, e conforme exposto, que as necessidades de cada indivíduo serão satisfeitas, o seu comportamento transforma-se e, ao atingir os postos mais altos da pirâmide, atingirá o ápice da sua realização. No século XXI, o sinônimo de realização é prosperidade, e prosperidade é sinônimo de detenção de grande capital. Por último, mais uma vez, observam-se novos mecanismos e instrumentos

de persuasão, comumente utilizados pelas autoridades numa organização para obter dos subalternos maior eficiência na prestação dos serviços.

### **2.1.5 As Teorias “X” e “Y”**

As Teorias “X” e “Y”, desenvolvidas na década de 50, foram demonstradas por McGregor (1960), como a possibilidade de duas formas de gerenciar a produtividade humana dentro das organizações. Afirma que elas são totalmente extremadas, deixando claro que ainda existem muitas organizações que trabalham tanto de forma X como de forma Y.

#### **2.1.5.1 Teoria “X”**

Para McGregor (1960) a Teoria “X” representa forte controle sobre os recursos humanos dentro da organização, como demonstra os itens a seguir:

- O ser humano, em geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível.
- Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização.
- O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo.
- Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, exibindo pouca ambição.

### 2.1.5.2 Teoria “Y”

A Teoria Y, segundo McGegor (1960), deixa evidente que, através do ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais otimizado e pode ser mais bem aproveitado:

Controle e a ameaça de castigo não são os únicos meios de canalizar o esforço, o homem deve se dirigir e se controlar em serviço dos objetivos, cuja realização se compromete...; capacidade de desenvolver em grau relativamente alto a imaginação, o engenho e a capacidade criadora para resolver os problemas da empresa, são características de grande parte da população.

As características descritas da Teoria “Y” são:

- O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso.
- Controle externo e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. Movido pela auto-orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização.
- O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa.
- Em condições apropriadas, o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades.
- A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída, e não escassamente, entre as pessoas.

Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são, em média, utilizadas apenas parcialmente.

## **2.2 Escolha do referencial a ser adotado**

Dadas às circunstâncias, a partir do Referencial Teórico supramencionado, tornou-se aplicável o levantamento por Método Quantitativo, em compasso com a Teoria de Herzberg, utilizando-nos da ferramenta questionário validada constante de L. O. Borges e A. Alves Filho (2001) – formatação da ferramenta Questionário obedecidos os critérios validados constantes do IMST – Inventário da Motivação e Significado do Trabalho.

### **3 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

#### **3.1 Direcionado aos funcionários**

Segundo Borges; L. O. e Alves Filho; A. (2001) o IMST é um questionário elaborado para mensurar dois componentes do significado do trabalho – atributos valorativos e descritivos – e da motivação no trabalho – valência, expectativa e instrumentalidade – e relata pesquisa realizada para avaliar suas qualidades psicométricas, bem como explorar as interrelações dos dois fenômenos.

Consoante os mesmos autores, em sendo sua estrutura fatorial e sua validade analisadas a partir da aplicação do mesmo em uma amostra de trabalhadores, a escolha recaiu, portanto, sobre o Método Quantitativo desse questionário, em razão de se constituir numa metodologia aplicada a um grupo que elencou de forma abrangente e conclusiva as condições gerais dos funcionários da Empresa estudada. (Anexos A e B)

## **4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

O instrumento para a coleta e análise de dados foi baseado a partir do GEST – Grupo de Estudos de Saúde Mental e Trabalho (UFRN).

### **4.1 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento utilizado para realizar a pesquisa de que trata o item precedente “4” teve como base o IMST, Inventário desenvolvido e que conteve perguntas sobre o trabalho em várias perspectivas sobre como deve ser o trabalho ideal, suas expectativas, como é na realidade e como é percebido seu desempenho contribuindo para a obtenção de resultados desejados ou não. A forma como foi aplicado o questionário foi por transmissão e recepção via notas pessoais, técnicas-pessoais, emails ou, ainda, por via impressa, com questões similares, independente do meio utilizado.

Das orientações constantes do IMST, o Grupo de Saúde Mental e Trabalho da UFRN ressaltou o fato de contar com a liberdade de escolha dos respondentes em responder ou não aos questionários porque tal decisão deixou implícito o consentimento em analisar os dados coletados o que não significou que isto serviria para quebra do sigilo das fontes, obviamente, desnecessário para o fim a que se destinavam.

Para Borges; L. O. e Alves Filho; A. (2001) o IMST, está dividido em três partes: a primeira aborda seu modelo ideal de trabalho; a segunda, suas expectativas e percepção do trabalho concreto e a terceira, sua percepção sobre seu desempenho.

A formulação do questionário seguiu as seguintes etapas: (I) Justificativa; (II) Definição dos objetivos; (III) Redação das questões e afirmações; (IV) Revisão; (V) Definição do formato; (VI) Pré-teste e (VII) Revisão final.

O questionário foi iniciado pela captura de informações para qualificação do perfil de cada entrevistado nas 7 (sete) questões iniciais diretas, versando sobre idade, tempo de Banco, nível funcional, escolaridade, sexo, estado civil e renda – Anexo “A” -, seguidas de questões objetivas pessoais de múltipla escolha sobre o

sentimento da sua relação para com o Banco, sob a orientação constante em Mattar (1999) por uma escala crescente - intervalos de 0 a 4, sendo escolhido um número ímpar de opções para obter um ponto central – correspondendo, respectivamente, à resposta de valor mínimo (discordância total ou mínima importância) evoluindo ao máximo (concordância total ou máxima importância). (Anexo B)

O tamanho da amostra utilizada compreendeu 34 funcionários, com uma margem de erro de 10% e um nível de confiança de 90%.

O objetivo da pesquisa e a confidencialidade do questionário constam do Apêndice “A”.

## **5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS**

### **5.1 Da abordagem quantitativa**

Os instrumentos constantes dos Anexos A e B, IMST (Inventário da Motivação e Significado do Trabalho), coletaram opiniões e experiências em categorias de respostas predeterminadas, buscaram captar reações do grupo de funcionários visando comparar os dados da análise estatística para verificação e produção de resultado. Em síntese, os dados foram expressos em números e a análise foi realizada com base estatística.

#### **5.1.1 Procedimentos de análise de dados**

Através da análise de conteúdo temática e visando a análise reflexiva (BARDIN, 1986 e SOUZA-FILHO, 1993, apud BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A., 2001, p. 181), decorreram os seguintes passos: (1) análise individual independente; (2) comparação das análises individuais e síntese; (3) tabulação dos dados e (4) confronto dos resultados da análise e o IST.

As respostas dos participantes da amostra foram registradas na forma de banco de dados registrados em planilha de Excel, a partir da qual se passou à Análise Fatorial (técnica dos eixos-principais) para cada aspecto mensurado pelo IMST: atributos valorativos, expectativas, atributos descritivos e instrumentalidade.

Por valências entendem-se aqueles valores que os trabalhadores atribuem ao resultado do trabalho, refletindo o quanto desejam ou tem aversão pela obtenção de um determinado resultado, derivando da antecipação da satisfação ou insatisfação com os resultados que são esperados. (BORGES, L. O; ALVES FILHO, A., 2001, p.181)

A instrumentalidade diz respeito ao grau de relação que os trabalhadores percebem entre a execução e a obtenção dos resultados. (BORGES, L. O; ALVES FILHO, A., 2001, p.181)

## **6. RESULTADOS**

Os procedimentos analíticos quantitativos aplicados resultaram na identificação de estruturas fatoriais distintas.

### **6.1 Discussões**

A partir deste ponto analisamos estatisticamente os resultados da amostra pesquisada.

Demonstra-se o aspecto socioeconômico da amostra, com o objetivo de apresentar o perfil dos respondentes.

Com base no Referencial Teórico de Borges, L. O; Alves Filho, A. (2001), partiu-se à análise do IMST, estabelecendo o nível de motivação no trabalho dos funcionários do Banco pesquisado, relativamente ao perfil socioeconômico destes.

### **6.2 Análise socioeconômica**

Entre os trinta e quatro funcionários que responderam ao questionário, 61,76% (21) são do sexo masculino, enquanto 38,24% (13) são do sexo feminino. Detectou-se, por conseguinte, a dominância numérica de funcionários do sexo masculino (FIG.1 – Anexo D).

Em seguida, foi levantado o Estado Civil dos Funcionários que responderam ao Questionário. Apurou-se que 20,59% são solteiros, 64,71% casados ou se enquadram em união estável, 11,76% viúvos e 2,94% separados ou divorciados. Detectou-se, portanto, a maioria de funcionários casados. (FIG. 2 – Anexo D)

A faixa de idade dos funcionários que responderam ao questionário situa-se concentrada entre 41 e 50 anos, correspondendo a 44,12% dos que responderam seguido dos que possuem entre 31 a 40 anos, 26,47% e de 18 a 30 e acima de 51 anos com 14,71% cada faixa. (TAB. 2 – Anexo C e FIG.3 – Anexo D)

A faixa de tempo de serviço dos funcionários que responderam ao questionário encontra-se concentrada entre 16 a 20 anos de Banco, com 8 respondentes; seguidos de 7 funcionários de 6 a 10 anos; 6 acima de 25 anos; 5 de até 5 anos; e 5 de 21 a 25 anos. (TAB. 3 – Anexo C e FIG.4 – Anexo D)

A divisão dos funcionários que responderam ao questionário, quanto ao grau de escolaridade, se apresentou da seguinte forma, ficando salientado que 88,24% possuem nível de graduação superior: não apurado funcionário que possua apenas o nível médio, 3 possuem grau superior incompleto (8,82%); 1 está em andamento (2,94%); 12 completaram o nível superior (35,29%); 12 possuem pós-graduação (35,29%); 5 possuem mestrado (14,71%) e 1 doutorado (2,94%). (TAB. 4 – Anexo C e FIG. 5 – Anexo D)

Na observação da renda bruta dos funcionários que responderam ao questionário, a pulverização ocorre a partir do ponto entre R\$ 1 a R\$ 1,9 mil de renda bruta, sendo observados 2 apontamentos nesta faixa; 1 na partição em R\$ 2 a 2,9 mil; 1 entre R\$ 3 a 3,9 mil; 2 de R\$ 4 a 4,9 mil; 16 de R\$ 5 a 6,9 mil; 8 até R\$ 10 mil; e 4 acima desse patamar. (TAB. 5 – Anexo C e FIG.6 – Anexo D)

Os dados consolidados das respostas dos funcionários apontaram que o perfil de maior incidência é, portanto, um funcionário do sexo masculino (61,76%), casado (64,71%), com idade entre 41 e 50 anos (44,12%) e com um tempo de serviço na instituição entre 16 a 20 anos (23,53%). É um profissional com nível superior (88,24%) e que possui uma renda bruta mensal de R\$ 5 a 6,9 mil (47,06%).

### **6.3 Análise do nível de motivação dos funcionários**

A análise do nível da motivação no trabalho dos funcionários pesquisados parte dos procedimentos constantes de Borges, L. O.; Alves Filho; A. (1996), para o levantamento e a correlação às análises realizadas sobre o perfil socioeconômico destes.

A descrição do Inventário de Motivação e Significação do Trabalho (IMST), instrumento utilizado nesta pesquisa, consta do item 4.

As questões listadas no IMST - O Inventário de Motivação e Significação do Trabalho (IMST), foram apresentadas em séries (Anexos “A” e “B”), sendo a primeira série composta de 8 questões voltadas à *captação do perfil socioeconômico* da amostra; a segunda série, composta por 61 questões, voltou-se a buscar *como o trabalho deve ser*, com escala de zero a quatro; a terceira trata da *escala dos atributos descritivos*, composta por 62 questões e com duas opções de resposta para cada ítem para, respectivamente, responder o entrevistado o que *espera* e o que, de fato, segundo seu entendimento, *ocorre*; e a última série, a *Instrumentalidade*, composta por 48 questões.

Os grupos de questões, referentes aos Atributos Valorativos e Atributos Descritivos ou aos componentes da motivação Expectativa e Instrumentalidade, formam fatores.

O produto dos somatórios dos escores nos fatores de Expectativas com o dos escores nos fatores de Instrumentalidade foi utilizado para obter a Força Motivacional (FM), seguindo-se a fórmula:  $FM = E [\sum V_i I_i]$ , onde, “FM” representa a Força Motivacional, “E” a Expectativa, “I” a Instrumentalidade e ‘V’ a valência.

Da média dos pontos que cada funcionário respondente estabeleceu aos itens dos fatores, realizou-se a análise dos componentes do IMST. Foram calculados os desvios-padrão da amostra para os mesmos. As valências dos resultados do trabalho foram tomadas dos escores dos atributos valorativos, constantes no IMST. (TAB. 6 – Anexo C)

Houve grande proximidade nas médias e desvios-padrão dos três fatores mais bem pontuados que traduz a valorização equivalente e homogeneidade de respostas dadas pelos funcionários.

O fator desgaste e desumanização, segundo Borges, L. O.; Alves Filho, A. (1996), apresentando o índice mais alto dos Fatores Valorativos, 3,43, estabelece a preocupação maior que os funcionários respondentes interpretam como expectativa nesse tópico, que o trabalho não deve representar, um fardo, implicando em desgaste, pressão e desumanização.

A interpretação obtida, segundo Borges, L. O.; Alves Filho, A. (1996), a partir da aferição do índice do fator valorativo realização, 3,35, estabelece que, segundo os entrevistados, o trabalho deve ocasionar respeito e crescimento pessoal.

A seguir foi aferido o índice 3,33 no fator valorativo justiça no trabalho que define o ambiente de trabalho, segundo Borges, L. O.; Alves Filho, A. (1996), como garantidor de condições materiais, de higiene, de equipamentos e de retorno econômico compatível.

O quarto fator, segundo Borges, L. O.; Alves Filho, A. (1996), auto-expressão, com índice 3,22, denota alta preocupação na autonomia de cada respondente, porém, como não primordial e salientando o fato de se observar o maior desvio-padrão que determina as maiores distâncias nas respostas dadas.

O fator sobrevivência pessoal e familiar, segundo Borges, L. O.; Alves Filho, A. (1996), com índice 3,03, traduz a menor das expectativas na garantia das condições econômico-financeiras, de onde decorre o sustento e o bem-estar.

O quanto se espera que o trabalho apresente de resultado faz parte da estrutura fatorial das Expectativas e é representada por quatro fatores, respectivamente: Auto-expressão e justiça no trabalho, desgaste e desumanização, bem-estar e independência, e responsabilidade. (TAB.7 – Anexo C)

A maior média encontrada foi apurada no item fator desgaste e desumanização, enquanto a menor média foi identificada no item bem-estar e independência.

Neste item o menor desvio-padrão, 0,505, informa a homogeneidade nas respostas e aponta as questões física e psicológica como as de maior importância, demonstrando assim a expectativa dos funcionários. (BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A., 1996).

Em proximidade ao item anterior, foi apurado o item justiça no trabalho que demonstra o quanto que os participantes esperam obter de justiça no trabalho, nas formas de assistência, salário, proporcionalidade entre esforço, salário e higiene, e oportunidade de expressão.

O item responsabilidade se apresentou em terceiro na percepção dos funcionários em relação ao quanto os indivíduos esperam ser responsáveis pelo que fazem, pelo respeito à hierarquia, cumprimento de normas, decisões e qualidade do que fazem. (BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A., 1996)

O item bem-estar e independência apurou a menor das médias e a maior heterogeneidade de respostas, com desvio-padrão de 0,783, na expectativa dos funcionários respondentes, quando apurou o quanto que os indivíduos esperam a respeito de estabilidade no emprego, das ofertas de profissionalização, das tarefas que realizam e ocasionam prazer, além da garantia do sustento e do amparo social e independência quando na figura de consumidor. (BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A., 1996)

Quanto aos escores médios da amostra nos fatores dos atributos descritivos, que aponta quanto o que se obtém do trabalho depende do desempenho ou esforço do funcionário, apresentou o índice mais alto o item Responsabilidade e Dignidade. Este item, com a maior média apurada, indica que a assunção de responsabilidades torna o funcionário uma pessoa digna e respeitadora como decorrência do sentimento da produtividade. (TAB.8 – Anexo C)

Já o fator Condições de Trabalho apresenta maior heterogeneidade nas respostas, quando se compara com o mesmo item dos Fatores de Expectativa, detectada pela apresentação de desvio-padrão da ordem de 0,848.

O item bem-estar e independência econômica vem logo em seguida, com 2,90, e representa o reconhecimento do que se faz, a garantia do sustento, obtenção de independência, status, estabilidade e assistência (ALVES FILHO, A.; BORGES, L. O. 1996)

O envolvimento (TAB.9 – Anexo C) indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para que se sinta produtivo, identificado com as tarefas, responsável, digno, merecedor de confiança; incluído no grupo, adaptado às normas e respeitador da hierarquia. (BORGES, L.O. **Estudos de Psicologia**, 2001).

O envolvimento no processo produtivo induz à inclusão do funcionário na equipe.

Justiça no trabalho indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar com equipamentos adequados, conforto, igualdade de direitos, assistência, proporcionalidade entre esforços e recompensas, salário e sua suficiência. (BORGES, L.O. **Estudos de Psicologia**, 2001).

Este tópico indica quanto os funcionários entendem do seu próprio desempenho e o quanto influi na garantia das recompensas, como conforto e salário e a qualidade de vida decorrente.

Desgaste e Desumanização indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar desgaste e desumanização. (BORGES, L.O. **Estudos de Psicologia**, 2001).

Neste ítem detecta-se o sentimento em relação ao fator desgaste e desumanização em menor grau do que os verificados nas estruturas fatoriais dos atributos valorativos e das expectativas. Os funcionários respondentes, em média, não esperam, nem tampouco, valorizam o desgaste e a desumanização e também não vislumbram o próprio desempenho para que atinjam essa situação. Os apontamentos, traduzidos nos números finais, sugerem a interpretação da necessidade de serem controladas pela Instituição as condições, o ritmo exigido e o volume do trabalho.

Independência e bem-estar indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável pela obtenção de independência, auto-sustento, status, estabilidade e assistência. (BORGES, L.O. **Estudos de Psicologia**, 2001).

Ao se traçar a comparação dos fatores valorativos com as expectativas e a Instrumentalidade, verificou-se que inexistem disparidades significantes dos valores das expectativas e o que é percebido pelos funcionários respondentes.

Quanto à instrumentalidade, tal situação aduz que os funcionários não percebem com grande intensidade diferenças entre o seu próprio esforço e a consecução dos resultados. (FIG. 7 – Anexo D)

Aplicando a fórmula para estimar a Força Motivacional (FM) encontrou-se o resultado de 202,78. Conclui-se, portanto, com base nos parâmetros de Alves Filho e Borges (2007), no qual a FM mínima foi 82,80, a máxima, 212,36 e média de 160,16, que o nível motivacional apurado pela Força Motivacional (FM) foi considerado alto.

Perpassa, na média geral, que o resultado obtido traduz excelente força motivacional dos funcionários respondentes.

O aumento na pontuação apurada decorreu do resultado dos apontamentos da instrumentalidade.

#### **6.4 Tabelas**

Para chegar aos resultados dos atributos analisados, foram transcritas as respostas dos funcionários da Instituição sob análise à planilha Excel, donde resultaram as respectivas médias, modas, desvios-padrão e variâncias.

## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este Trabalho teve como objetivo identificar o nível de motivação no trabalho dos funcionários de um banco público.

Ao amparo do referencial bibliográfico, do qual se extraiu o questionário validado que ofereceu os argumentos à pesquisa, apuraram-se os resultados, a partir dos quais, delinear-se as pontuações e respectivas análises.

Como resultante das análises, dando resposta ao objeto deste Trabalho, foi deduzido que o nível de motivação dos funcionários do banco público encontra-se bastante elevado, fato percebido nas pequenas diferenças entre o que é perseguido pelos funcionários e o que, de fato, ocorre, lastreado pela pontuação final em correlação da pontuação apurada e os valores superiores de motivação indicados no referencial respectivo.

A pontuação do aspecto motivacional foi sensibilizada principal, positiva e respectivamente, pelas pontuações apuradas nos itens de estabilidade no emprego; cuidados necessários à higiene no trabalho; assistência para o funcionário e família; e limpeza no ambiente do trabalho. Do ponto de vista negativo sobressaem os itens de sentimento de ser como uma máquina ou animal; sentimento de esgotamento; e repetição diária de tarefas.

Ao reportar Puente-Palacios, K. E.; Carneiro, B. P. (2005) no que concerne a Clima Organizacional, na afirmação de que o desempenho e os comportamentos são resultados do produto da satisfação dos indivíduos somado à percepção de clima; e ao método adotado para a medição, passando pelos procedimentos do IMST, Borges, L. O.; Alves Filho, A. (2001), amostra, instrumentos, análise de dados e resultados, a constatação positiva observada ao final do trabalho se torna um objeto de retroalimentação, aonde se observa que os instrumentos ora utilizados pela organização, através dos seus gestores, nesse sentido, fazem com que o clima se reflita nos resultados que, por sua vez, irão se refletir no próprio ambiente interno.

Tal relação ratifica o item 1.3, pois, os dados coletados e seus resultados apontam para a questão sinérgica da interdependência da empresa e seus funcionários.

Resgatou-se dessas constatações que o perfil dos funcionários, que se revelou com interesse na manutenção do emprego, verificado pelo tempo médio de serviço da amostra, pelo que representa como garantia de emprego e qualidade de vida dentro e fora da empresa, para si e sua família, é produto da gestão de pessoas adotada e que vem a repercutir favoravelmente na qualidade da relação entre ambos.

Outro detalhe que deve ser salientado e que pesa na nota final é o que diz respeito à renda superior à média brasileira e, principalmente, não havendo, com base nas respostas, diferença alguma entre os indivíduos entrevistados, desde que nas mesmas funções, em razão do sexo e/ou idades.

Capturou-se da amostra a relação direta entre o nível de formação, função e, conseqüentemente, a renda.

O perfil do grupo respondente, conforme já informado, foi homem, casado, com idade entre 41 e 50 anos, com tempo na instituição entre 16 a 20 anos, que possui nível superior completo ou pós-graduação, atua no nível de gerência média ou assessoramento e possui renda entre R\$ 5 a 6,9 mil.

Embora este Trabalho tenha se caracterizado ao amparo da Teoria das Expectativas, foram referenciados também outros trabalhos, como a escala de avaliação do clima social, Puente-Palacios, K. E.; Carneiro, B. P. (2005); a discussão entre ser ou parecer diferente, Puente-Palacios, K. E.; Seidl, J.; Silva, R. A. D. (2008); a teoria dos dois fatores de Herzberg, Herzberg (1975); a pirâmide de Maslow, Chiavenato (2006); e as Teorias “X” e “Y”, McGregor (1960); as quais se apresentaram e deram fundamentação ao relato e às análises finais.

O instrumento utilizado, questionário IMST, complementado com os dados socioeconômicos, forneceram a sustentação à discussão analítica dos dados obtidos e fundamentaram, por fim, o resultado, objeto deste Trabalho.

As conclusões chegadas neste Trabalho não podem ser consideradas como finais, haja vista, serem baseadas num dos lados envolvidos, os funcionários. Portanto, para que o nível resultante refletisse fielmente o retrato do todo da empresa em foco, inclusive citando as práticas, políticas e os referenciais adotados, necessário seria que tivéssemos direcionado questionamentos, em termos qualitativos, promovendo sua análise e, a partir daí, obtendo o resultado que, tratado em conjunto com o que ora detalhamos, apresentasse um resultado definitivo. Porém, não houve a possibilidade de ocorrer o levantamento dessas informações.

Finalizando, não obstante as considerações do parágrafo anterior, concluímos que a questão da sinergia entre os funcionários e a empresa, através dos seus gestores, conforme comprovado pelos números apurados neste Trabalho, aponta como o caminho certo à Gestão de Pessoas no momento atual.

## REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M. A. D. Teoria das Expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. **R. FARN**, Natal, v.I, n.I, p. 57 - 68 JuL/dez. 2001.

ALVES FILHO, A.; BORGES, L. O. **O significado do trabalho e a socialização organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados**. 2003. Tese de doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Distrito Federal.

BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1986.

BORGES, L. O; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**. 2001, 6(2), 177-194. Disponível em: < [www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf](http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2010.

BORGES, L. O. A representação social do trabalho. **Estudos de Psicologia**, 1996. p. 1, 7-25.

BORGES, L. O. Os atributos e a medida do significado do trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 1999. p. 13, 211-220.

BORGES, L. O. Os pressupostos dos estudos do significado do trabalho na psicologia Social: no caminho do existencialismo. In: **Vivências**, p. 12, 87-105, 1998b.

BORGES, L. O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. In: **Estudos de Psicologia**, p. 4(1), 107-139, 1999.

BORGES, L. O. & TAMAYO, A. **A estrutura cognitiva do significado do Trabalho**. 2000, 24o Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Disponível em: < <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6712> >. Acesso em 19 nov. 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Vol 2. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Teoria de Maslow**. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. Revisada e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

DURKHEIM, M. **La division sociale du travail**. Paris, Press Universitaires de France, 1967. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Boas-Praticas-Rdc-59/1825.html>>. Acesso em 15 jun.2010

HERZBERG, F. **Novamente: Como se faz para motivar funcionários.** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo: v.1, n.13, 1975.

MASLOW, A. A. **Motivation and personality.** In: New York: Harper & Brothers. p. 19 – 396, 1954.

MORGAN, G. **Imágenes de La Organización.** Mexico, Alfaomega, 1991.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA, v.9, n.3. Curitiba. 2005-. PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, JAIRO E., R. A. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, v.33, n.3, p.56-63. USP, São Paulo, 1998-. TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA, v.7, n.4, p.3-54. Curitiba, 2003-. TAMAYO, A.; PASCHOAL. T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.

REVISTA PSICOLOGIA, ORGANIZAÇÕES E TRABALHO, v.5, n.1. Florianópolis jun. 2005-. PUENTE-PALACIOS, K. E.; CARNEIRO, B. P. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho.

REVISTA PSICOLOGIA, ORGANIZAÇÕES E TRABALHO, v.8, n.2, p.79-97, Florianópolis. 2008-. PUENTE-PALACIOS; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Pesquisa - carta de apresentação aos funcionários

Ubaldo José Rodrigues Eiras

Prezado Colega,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre Motivação no Trabalho. Estamos nos dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário em anexo.

O objetivo deste trabalho é saber o que sente o funcionário deste Banco relativamente ao Tema. A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a equipe de pesquisa ou com a instituição. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos que responda o questionário que terá duração de aproximadamente 10 min. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. Não escreva seu nome em qualquer lugar do questionário.

Por favor, responda conforme as instruções e não deixe nenhuma questão em branco.

Qualquer dúvida entre em contato comigo diretamente ou por email.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

## ANEXOS

### Anexo A – Pesquisa - método quantitativo - questionário direcionado aos funcionários do banco - Perfil

*Pesquisa da Universidade de Brasília sobre Motivação no Trabalho*

*O que sente o Funcionário do Banco sobre o tema*

Esta pesquisa possui caráter absolutamente confidencial e os dados serão coletados, apenas, para fins de pesquisa – Não é necessário indicar seu nome

1) Sua **idade** (anos) \_\_\_\_\_

2) Seu **tempo de Banco** (anos e meses) \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

3) **Nível Funcional:**

( ) – Estagiário; ( ) Escriturário ou Caixa; ( ) Assistente; ( ) Ger. de Módulo ou Assessor;

( ) Ger. Administrativo ou de Divisão; ( ) Ger. Executivo ou Geral

4) **Escolaridade:**

( ) Nível Médio; ( ) Superior Incompleto; ( ) Superior em Andamento;

( ) Superior Completo; ( ) Pós-Graduado; ( ) Mestrado; ( ) Doutorado.

5) **Estado Civil**

( ) Solteiro; ( ) Casado ou União Estável; ( ) Divorciado/Separado; ( ) Outros.

6) **Sexo**

( ) Masculino; ( ) Feminino.

7) **Renda Bruta**

( ) de 1 a 1,9 mil; ( ) de 2 a 2,9 mil; ( ) de 3 a 3,9 mil; ( ) de 4 a 4,9 mil;

( ) de 5 a 6,9 mil; ( ) de 7 a 10 mil; ( ) acima de 10 mil.

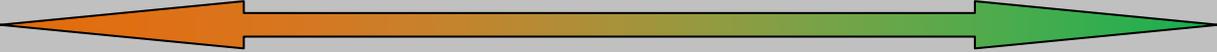
**Anexo B – Pesquisa - método quantitativo – questionário direcionado aos funcionários do banco – sentimento em relação à motivação, à QVT e à carreira**

**1ª PARTE**

A seguir, você vai encontrar uma lista de frases sobre o trabalho ou os resultados desse. Reflita quanto cada frase representa algo que o seu trabalho deve ser.

**Questionamento:**

Queremos saber como seria seu trabalho ideal. Indique-nos sobre esta sua avaliação impostando uma opção “X” em um dos campos indicados, atribuindo pontos de 0 a 4.

		
Mínima Importância	1 2 3 4	Máxima Importância
Questionamento ↓	Avaliação →	0 1 2 3 4
1. É um prazer realizar minhas tarefas		
2. Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
3. As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.		
4. Os chefes sabem se comunicar com cada um.		
5. O meu trabalho é o meu sustento.		
6. Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.		
7. Os resultados do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
8. Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.		
9. Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.		
10. Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.		
11. No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.		
12. Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos.		
13. Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.		
14. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.		
15. Trabalhando, faço amizades.		
16. Os chefes confiam em mim.		
17. Trabalhando, decido o que compro para mim		

	
Mínima Importância	Máxima Importância
1   2   3   4	
Questionamento ↓	Avaliação ->
	0   1   2   3   4
18. O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19. Reconheço a autoridade dos superiores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20. A empresa cumpre obrigações para comigo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21. Trabalhar exige esforço físico (corporal).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22. O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23. Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24. O que ganho é suficiente e de acordo com meu esforço.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25. O trabalho me torna uma pessoa digna.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26. O trabalho é a garantia da existência humana.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
27. Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28. Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
29. Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30. Os colegas de trabalho me querem bem.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31. Meu trabalho é minha sobrevivência.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32. Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33. Trabalho para ter assistência para mim e minha família.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
34. O trabalho é a base para o progresso da sociedade.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

		
Mínima Importância	1 2 3 4	Máxima Importância
Questionamento ↓	Avaliação ->	0 1 2 3 4
35. O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.		
36. Todo dia faço tarefas parecidas.		
37. Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.		
38. O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.		
39. Trabalhar é fazer a tarefa.		
40. Trabalho de acordo com minhas possibilidades.		
41. Todos os trabalhadores se esforçam como eu.		
42. Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.		
43. No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.		
44. Sou discriminado devido ao meu trabalho.		
45. Todos que trabalham têm os mesmos direitos.		
46. Esforço-me muito e ganho pouco.		
47. O trabalho me deixa esgotado.		
48. Trabalhando, sinto-me atarefado.		
49. Sou reconhecido pelo que faço.		
50. Trabalho em ambiente limpo.		
51. Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.		
52. No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.		

						
Mínima Importância		1	2	3	4	Máxima Importância
Questionamento ↓	Avaliação ->	0	1	2	3	4
53. No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.						
54. Recebo toda assistência que mereço.						
55. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.						
56. Sinto-me produtivo.						
57. Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.						
58. Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).						
59. Sigo as normas das organizações (empresas).						

2ª PARTE: Agora você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a duas questões:

Indique-nos sobre esta sua avaliação atribuindo pontos de 0 a 4:

“0” – Nada Representa;

“1” – Representa Pouco;

“2” – Indiferente;

“3” – Alguma Representação;

“4” – Máxima Representação.

Questionamentos – Responda na:

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

Coluna B) Quanto ocorre concretamente no seu trabalho do resultado indicado?









**3ª PARTE**

Atribuindo pontos de 0 a 4, novamente, a cada item da lista que se segue, conte-nos agora:

**Lembre-se:**

"0" - Nada Representa;

"1" - Representa Pouco;

"2" - Indiferente;

"3" - Alguma Representação;

"4" - Máxima Representação.

						
		1	2	3	4	
Mínima Importância						Máxima Importância
Questionamento ↓	Avaliação →	0	1	2	3	4
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, porque assumo minhas despesas pessoais.						
7. Estabilidade no emprego (emprego garantido).						
8. Benefício 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.						



							
		Mínima Importância	1	2	3	4	Máxima Importância
Questionamento ↓	Avaliação →	0	1	2	3	4	
35. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.							
36. Discriminação pelo meu trabalho.							
37. Igualdade de direitos para todos que trabalham.							
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 a formação de opiniões).							
47. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.							
48. Meu salário.							

## Anexo C – Tabelas

**TAB. 1 – Fatores de satisfação na empresa**

Fatores que induzem à insatisfação	Fatores que induzem à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

**Fonte: HERZBERG, Frederick.** *Novamente: como se faz para motivar funcionários?* Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo: v.1, n.13, 1975.

**TAB. 2 - Idade**

Idade	Frequência	Percentual (%)	Frequência acumulada	Percentual acumulado (%)
18 a 30 completos	5	14,71	5	14,71
31 a 40 completos	9	26,47	14	41,18
41 a 50 completos	15	44,12	29	85,29
A partir de 51 completos	5	14,71	34	100
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	-	-

Fonte: Do autor, 2011

**TAB. 3 – Tempo de serviço**

Tempo de serviço	Frequência	Percentual (%)	Frequência acumulada	Percentual acumulado (%)
Até 5 anos	5	14,71	5	14,71
De 6 a 10 anos completos	7	20,59	12	35,29
De 11 a 15 anos completos	3	8,82	15	44,12
De 16 a 20 anos completos	8	23,53	23	67,65
De 21 a 25 anos completos	5	14,71	28	82,35
A partir de 25 anos completos	6	17,65	34	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	-	-

Fonte: Do autor, 2011

**TAB. 4 - Escolaridade**

Escolaridade	Frequência	Percentual (%)	Frequência acumulada	Percentual acumulado (%)
Nível Médio	0	0,00	0	0,00
Superior Incompleto	3	8,82	3	8,82
Superior em Andamento	1	2,94	4	11,76
Superior Completo	12	35,29	16	47,06
Pós-graduado	12	35,29	28	82,35
Mestrado	5	14,71	33	97,06
Doutorado	1	2,94	34	100,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	-	-

Fonte: Do autor, 2011

**TAB. 5 – Faixa de renda**

<b>Faixa de Renda (R\$ mil)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Percentual acumulado (%)</b>
De 1 a 1,9	2	5,88	2	5,88
De 2 a 2,9	1	2,94	3	8,82
De 3 a 3,9	1	2,94	4	11,76
De 4 a 4,9	2	5,88	6	17,65
De 5 a 6,9	16	47,06	22	64,71
De 7 a 10	8	23,53	30	88,24
Acima de 10	4	11,76	34	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	-	-

Fonte: Do autor, 2011

**TAB. 6 – Escores médios nos fatores dos valores do trabalho**

<b>Escores médios nos fatores dos valores do trabalho</b>		
<b>Fatores Valorativos</b>	<b>Bancário</b>	
	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Justiça no Trabalho</b>	3,33	0,820
<b>Desgaste e Desumanização</b>	3,43	0,823
<b>Realização</b>	3,35	0,755
<b>Bem-Estar</b>	3,03	0,883
<b>Auto-Expressão</b>	3,22	0,881

Fonte: **Borges**, L. O. (1996), Estudos de Psicologia, 2001, p.184

Dados Impostados: Fonte: Do autor, 2011

**TAB. 7 - Escores médios nos fatores de expectativas do trabalho**

<b>Escores médios nos fatores de expectativas do trabalho</b>		
<b>Fatores de Expectativa</b>	<b>Bancário</b>	
	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Justiça no Trabalho</b>	3,76	0,547
<b>Desgaste e Desumanização</b>	3,80	0,505
<b>Bem-Estar e Independência</b>	2,55	0,783
<b>Responsabilidade</b>	3,61	0,582

Fonte: **Borges**, L. O. (1996), Estudos de Psicologia, 2001, p.185

Dados Impostados: Fonte: Do autor, 2011

**TAB. 8 - Escores médios nos fatores descritivos do trabalho**

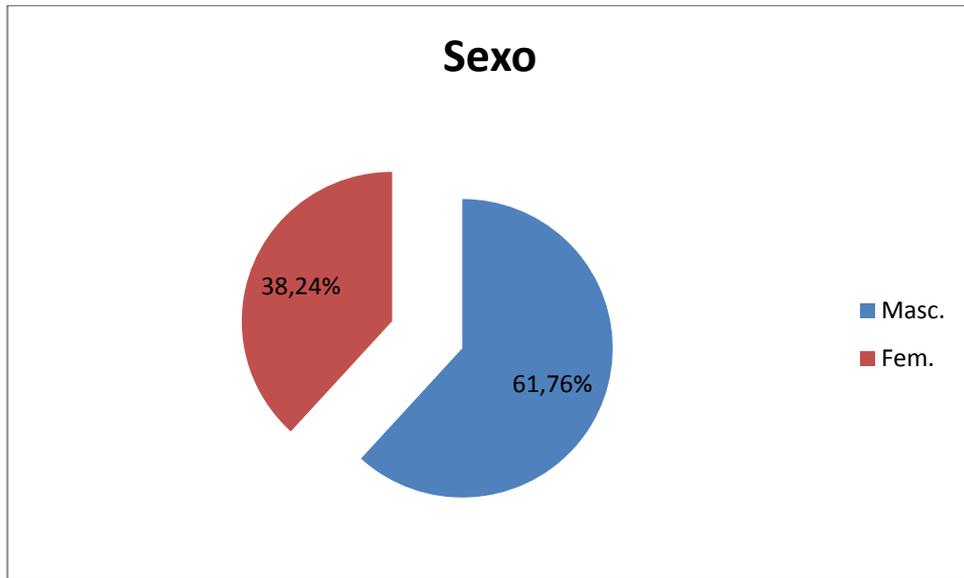
<b>Escores médios nos fatores descritivos do trabalho</b>		
<b>Fatores Descritivos</b>	<b>Bancário</b>	
	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Auto-Expressão e Justiça no Trabalho</b>	3,40	0,848
<b>Responsabilidade e Dignidade</b>	3,58	0,733
<b>Desgaste e Desumanização</b>	3,44	0,726
<b>Recompensa Econômica</b>	3,00	0,749
<b>Condições de Trabalho</b>	2,90	0,892

Fonte: **Borges**, L. O. (1996), Estudos de Psicologia, 2001, p.185

Dados Impostados: Fonte: Do autor, 2011

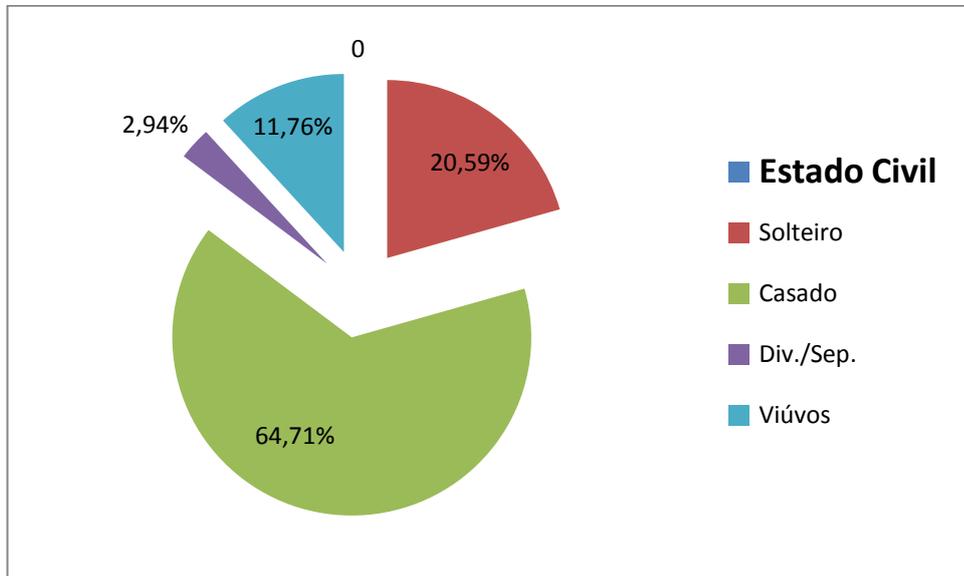
## Anexo D – Gráficos

Figura 1 – Sexo dos funcionários



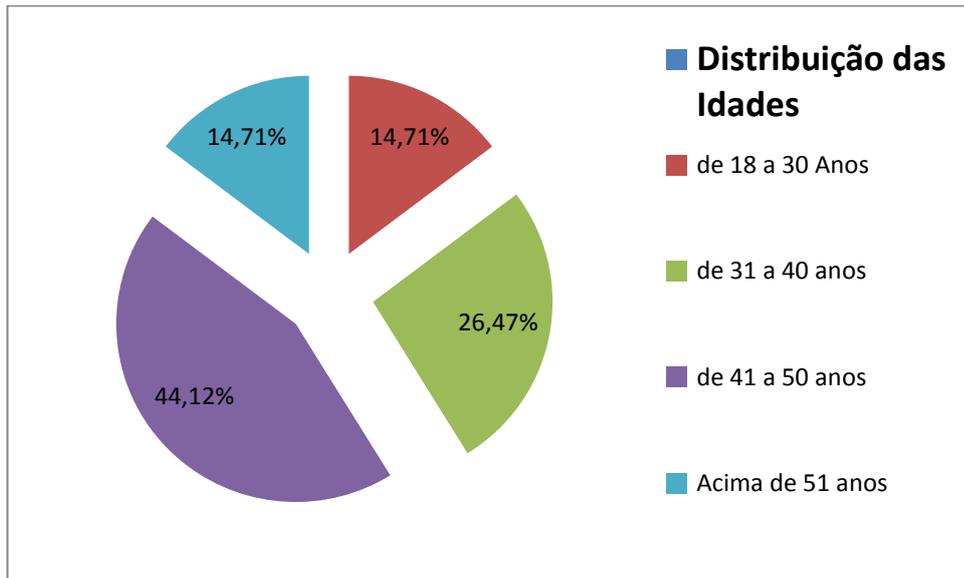
Fonte: Do autor, 2011

Figura 2 – Estado civil



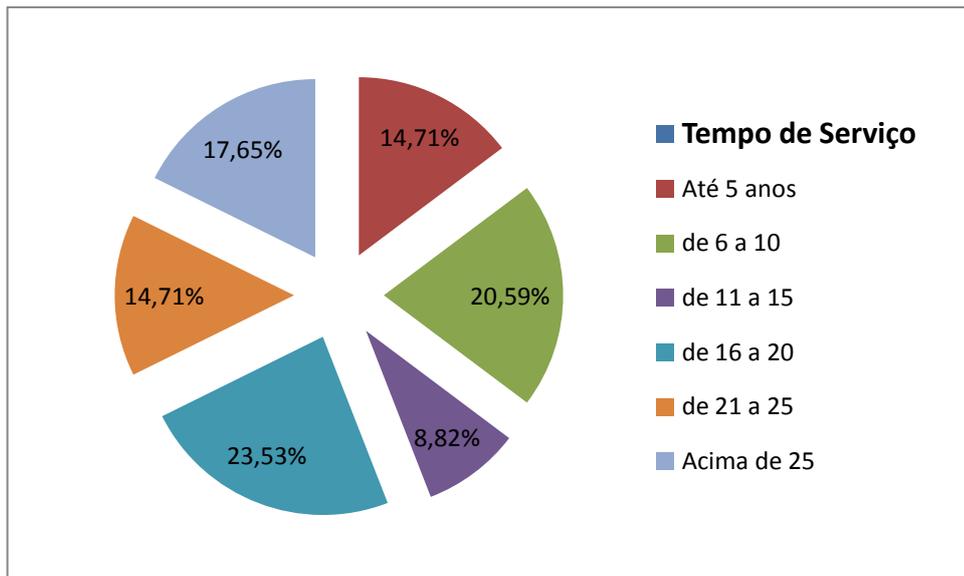
Fonte: Do autor, 2011

**Figura 3 – Distribuição das idades**



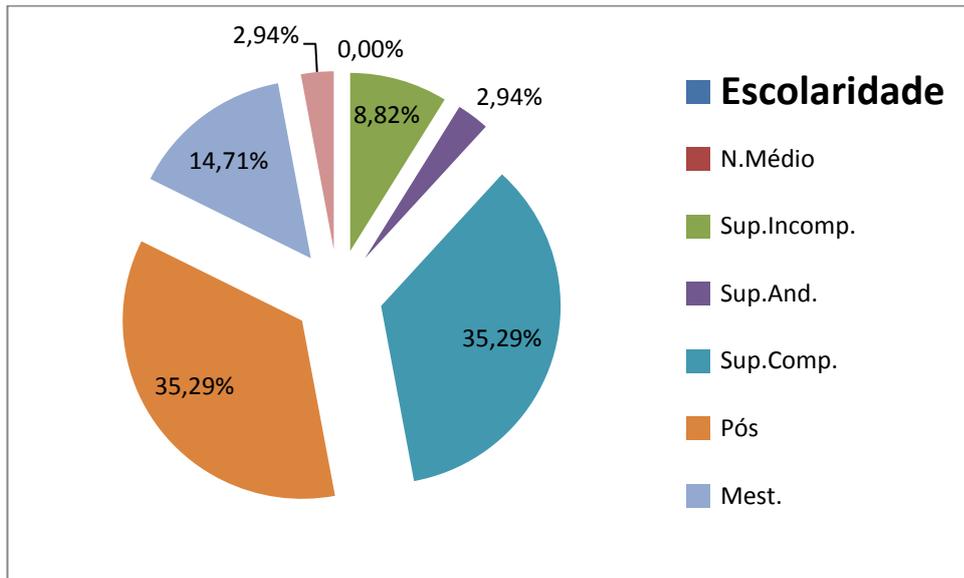
Fonte: Do autor, 2011

**Figura 4 – Tempo de serviço**



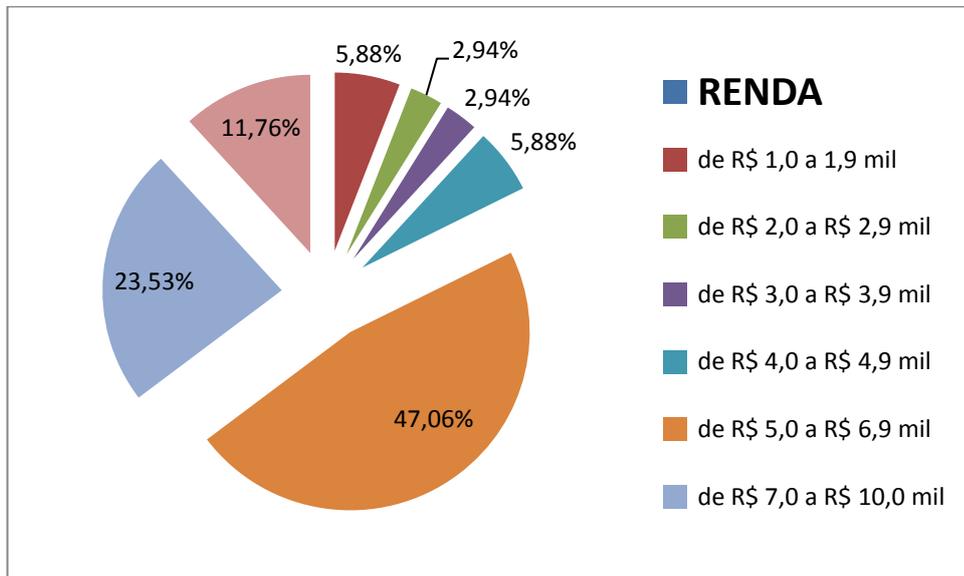
Fonte: Do autor, 2011

**Figura 5 – Escolaridade**



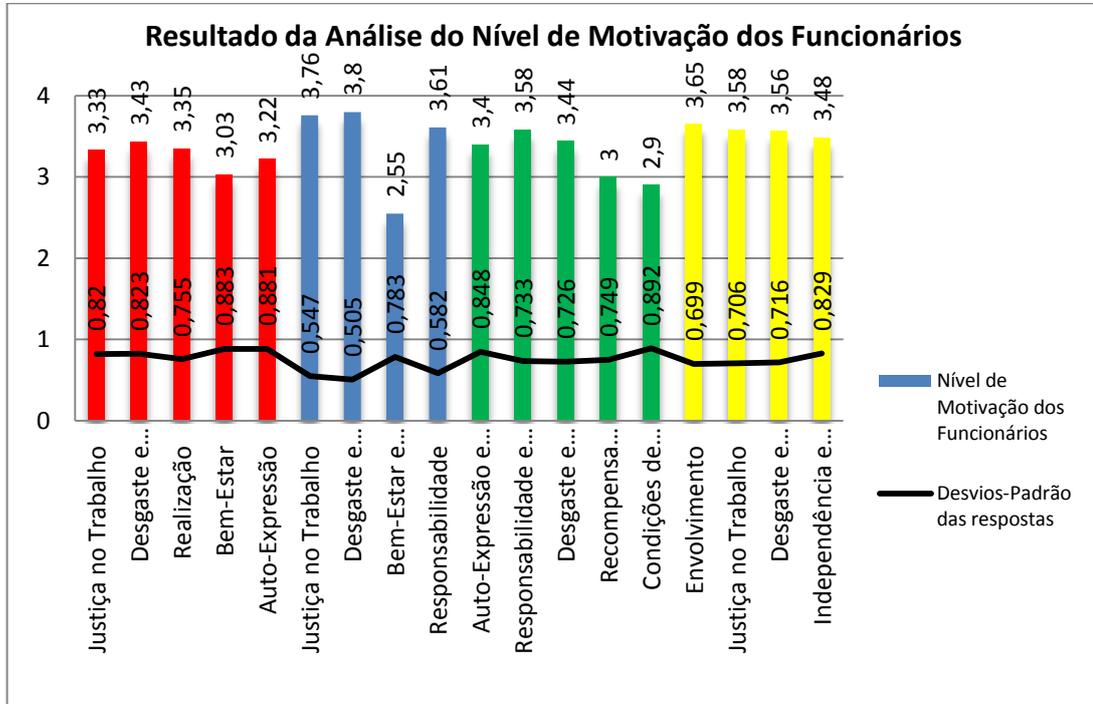
Fonte: Do autor, 2011

**Figura 6 – Renda**



Fonte: Do autor, 2011

**Figura 7 – Resultado da análise do nível de motivação dos funcionários, a partir das médias e desvios padrão dos atributos valorativos, da expectativa e da instrumentalidade, por fator**



Fonte: Do autor, 2011