



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**PERFIL MOTIVACIONAL DOS TRABALHADORES
DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Ramiro Costa Carvalho

Brasília - DF

2013

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

**PERFIL MOTIVACIONAL DOS TRABALHADORES
DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Ramiro Costa Carvalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração

Professora Orientadora: Dra. Tatiane Paschoal

Brasília - DF

2013

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

**PERFIL MOTIVACIONAL DOS TRABALHADORES
DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Ramiro Costa Carvalho

Dra. Tatiane Paschoal
Professora-Orientadora

Dra. Débora Dorneles Barem
Professor-Examinador

Doutorando Leonardo Silveira Conke
Professor-Examinador

Brasília, 04 de março de 2013.

Dedico este trabalho à minha esposa Danielle
pelo carinho, paciência e palavras de apoio.

Agradecimentos

Agradeço aos professores do Departamento de Administração da Universidade de Brasília que se dedicam e se propõem a superar as dificuldades estruturais da instituição pública e em especial à Professora Tatiane Paschoal pelos valiosos ensinamentos e pelas orientações que puderam transformar este trabalho em realidade.

Aos colegas de trabalho que prontamente se dispuseram a participar da pesquisa e a minha família e amigos que ajudaram a minimizar a ansiedade ocasionada por este trabalho de conclusão de curso.

Resumo

Neste trabalho tem-se por objetivo descrever e verificar as correlações existentes entre os perfis motivacionais dos trabalhadores, expressos pelos tipos motivacionais, e a importância atribuída pelos empregados aos benefícios e práticas de gestão de pessoas institucionais, além de ações gerenciais desenvolvidas numa agência bancária para motivar os funcionários. Trata-se de um estudo com delineamento correlacional e descritivo, natureza empírica, recorte transversal e abordagem multimétodo de coleta de dados, com aplicação de questionários, entrevistas e levantamento documental. A amostra foi composta por 23 funcionários de uma agência bancária localizada no Distrito Federal. Primeiramente, foi conduzido levantamento documental para identificar os benefícios oferecidos aos empregados pela organização. Em seguida, foram entrevistados dois gestores sobre as práticas organizacionais e ações gerenciais desenvolvidas para influenciar positivamente a motivação dos empregados. As informações levantadas foram transformadas em itens de benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais que deveriam ser avaliados quanto à sua importância para o empregado respondente. Juntamente com esses itens, compôs um Questionário de Perfis de Valores - QPV, construído por Schwartz e colaboradores (2001, 2005) e validado no Brasil por Tamayo e Porto (2009). Os resultados indicaram que os perfis motivacionais universalismo e conformidade são os mais presentes na amostra investigada. Quanto à importância atribuída aos benefícios, práticas organizacionais e ações gerenciais, quase todos os itens foram avaliados como altamente importantes. Quanto às correlações entre perfis motivacionais e importância, foram observadas poucas correlações significativas entre as variáveis. Novos estudos deverão ser conduzidos para explorar a aplicabilidade dos tipos motivacionais na motivação no trabalho e discutir a relação com outras teorias motivacionais.

Palavras-Chave: Motivação no trabalho, gestão de pessoas, comportamento organizacional, valores pessoais.

BANK WORKERS OF AN AGENCY MOTIVATIONAL PROFILE

Abstract

This paper aims to describe and verify the correlations between the motivational profiles of workers, expressed by motivational types, and the importance given by the employees to the benefits and practice of people management in the organization, and management actions designed to motivate a bank branch employees. This is a correlational study design and descriptive, empirical, cross-cutting approach and multimethod data collection with the use of questionnaires, interviews and documentary survey. The sample consisted of 23 employees of a bank located in the Federal District. First, documentary survey was conducted to identify the benefits offered to employees by the organization. Then, two managers were interviewed on organizational practices and management actions designed to influence positively employee motivation. The information gathered were transformed into items of benefits, organizational practices and management actions that should be evaluated for their importance to the respondent employee. Along with these items, composed a Values Profile Questionnaire - VPQ, built by Schwartz and colleagues (2001, 2005) and validated in Brazil by Tamayo and Porto (2009). Results indicated that the universalism and conformity motivational profiles are the most present in the sample investigated. The importance attached to benefits, organizational practices and management actions, almost all items were rated as highly important. Regarding the correlations between motivational profiles and importance, few significant correlations were observed between the variables. Further studies should be conducted to explore the applicability of motivational types in work motivation and discuss the relationship with other motivational theories.

Keywords: work motivation, managing people, organizational behavior, personal values.

Lista de Tabelas

Tabela 1. Teorias endógenas e exógenas de motivação laboral	13
Tabela 2. Os dez tipos motivacionais propostos por Schwartz	16
Tabela 3. Demandas motivacionais dos empregados e perspectivas para a sua valorização por parte da empresa	19
Tabela 4. Informações sócio-demográficas da amostra	27
Tabela 5. Perfil motivacional apurado pelo QPV	28
Tabela 6. Tipos motivacionais de ordem superior apurado pelo QPV	29
Tabela 7. Importância atribuída aos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais	32
Tabela 8. Correlação entre os benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerencias com os tipos motivacionais superiores	34

Lista de Figuras

Figura 1. Estrutura Circular dos Valores segundo Schwartz	17
Figura 2. Correspondência entre motivações de ordem superior e perspectivas de valorização	20
Figura 3. Teoria da expectativa	21
Figura 4. Estrutura organizacional da agência bancária em estudo	27

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Perfil motivacional apurado pelo QPV	29
Gráfico 2. Frequência de associações dos elementos motivacionais às perspectivas de valorização	31

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Contextualização	10
1.2. Formulação do Problema.....	11
1.3. Objetivo Geral	11
1.4. Objetivos Específicos.....	11
1.5. Justificativa	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
3.1. Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	24
3.2. Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa	24
3.3. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	25
3.4. Caracterização da Amostra / Participantes da Pesquisa	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
5. CONCLUSÃO.....	39
6. REFERÊNCIAS.....	40
Anexo 1	42
Apêndice 1	44
Apêndice 2	46
Apêndice 3	48

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A motivação consiste em um tema clássico no campo da gestão de pessoas e do comportamento organizacional. Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que a motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Assim, o fenômeno parece ser importante para os gestores que orientam suas equipes ou unidades de trabalho para o alcance de resultados.

Tamayo (2005) afirma que a organização reconhece atualmente que não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem se preocupar em atender metas fundamentais das pessoas que a compõem. Para isso, as metas da organização devem apresentar compatibilidade com as metas e motivações pessoais.

Neste sentido, pressupõe-se que quanto maior a sintonia entre os objetivos e valores organizacionais e pessoais, maior será a motivação dos empregados. Trata-se, portanto, de uma visão estratégica da motivação.

Com o presente estudo pretende-se contribuir para compreensão do fenômeno da motivação no trabalho, discutindo a sua relação com os valores pessoais ou perfil motivacional do trabalhador e estratégias motivacionais existentes numa agência bancária. Poder-se-á discutir se o perfil motivacional dos empregados se correlaciona com a percepção deles sobre a importância de benefícios oferecidos, práticas institucionais de gestão de pessoas e ações gerenciais.

Acredita-se que essa discussão pode contribuir com a literatura sobre o tema e permitir o desenvolvimento de futuras pesquisas sobre a aplicabilidade do modelo de tipos motivacionais proposto por Schwartz (1992), e a aplicação do modelo de valores na compreensão da motivação no trabalho, conforme Tamayo e Paschoal (2003).

A seguir, pode-se descrever a formulação do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, bem como as justificativas deste estudo.

1.2. Formulação do Problema

Esta pesquisa propõe-se a responder ao seguinte problema: Qual é o perfil motivacional dos empregados de uma agência bancária e qual é a sua percepção sobre benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais voltadas à motivação no trabalho?

1.3. Objetivo Geral

Verificar as correlações existentes entre tipos motivacionais e avaliação da importância de benefícios, práticas institucionais de gestão de pessoas e ações gerenciais desenvolvidas na agência bancária investigada.

1.4. Objetivos Específicos

- a) Descrever o perfil motivacional dos empregados da agência bancária investigada;
- b) Descrever a importância atribuída pelos empregados a benefícios oferecidos pela organização, práticas institucionais de gestão de pessoas voltadas à motivação e ações desenvolvidas pelos gestores da agência com o objetivo de motivar os funcionários.

1.5. Justificativa

O presente estudo justifica-se pela sua contribuição à literatura de motivação, pois busca explorar a existência de associações entre o perfil motivacional dos trabalhadores e sua avaliação dos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais voltadas para motivação no trabalho.

Também se destaca a possibilidade de contribuir para discussões e aplicações práticas na organização, permitindo aos gestores aproveitar os resultados do presente estudo em futuras reflexões e planejamento de ações com foco na motivação dos trabalhadores. Assim a empresa poderá conhecer o perfil motivacional dos seus empregados, discutir se existe compatibilidade dos benefícios, das práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais com o perfil de seus trabalhadores e planejar futuras estratégias motivacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua suposta relação com a produtividade individual e organizacional (Tamayo & Paschoal, 2003).

Gomes e Quelhas (2003) citam diversas correntes de pensamento e teorias sobre motivação, como o *behaviorismo*, as teorias *cognitivistas* ou da *motivação consciente*, que compreendem a teoria da *expectância*, a teoria da *atribuição causal* e a teoria da *equidade*, além das teorias da *motivação intrínseca*, que englobam as teorias da *hierarquia das necessidades humanas* de Maslow e da *motivação-higiene* de Herzberg.

Assim, percebe-se que existe uma vasta gama de teorias motivacionais que podem ser agrupadas naquelas que tentam explicar a motivação como resposta a fatores externos ao indivíduo (teorias exógenas) e naquelas que consideram a motivação decorrente de elementos internos (teorias endógenas) que envolvem um conjunto complexo de componentes da personalidade.

Segundo Katzell e Thompson (1990 apud Tamayo & Paschoal, 2003), as teorias endógenas explicam a dinâmica da motivação, mas são as teorias exógenas que sugerem ações que podem ser tomadas para mudar a motivação no trabalho. De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), as teorias endógenas, que lidam com as motivações dos empregados, geralmente ficam no nível teórico e são as teorias exógenas que fornecem os elementos de base para definir os programas de motivação para o trabalho, pois podem ser modificadas por agentes externos. Assim, os fatores exógenos podem ser exemplificados pelas oportunidades de promoção, condições de trabalho, enriquecimento da tarefa, remuneração, dentre outros.

Na Tabela 1 apresenta-se uma síntese das principais teorias endógenas e exógenas, conforme classificação apresentada por Tamayo e Paschoal (2003).

Tamayo e Paschoal (2003) defendem que para compreender a motivação no trabalho e desenvolver programas motivacionais na organização é necessário abordar o perfil motivacional do trabalhador. O conceito de perfil motivacional está embasado na teoria de valores pessoais desenvolvida por Schwartz (1992, 2001, 2005 apud Tamayo, 2007) e testada empiricamente em mais de 60 países.

Tabela 1. Teorias endógenas e exógenas de motivação laboral (Tamayo & Paschoal, 2003)

Teorias Endógenas	Pressuposto Fundamental
1. Arousal / atividade / energia	Processos internos (estados fisiológicos e afetivos) mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
2. Expectativas - valência	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho.
3. Equidade	As pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo.
4. Atitude	Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados na execução de suas tarefas.
5. Intenção / metas	O desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa.
6. Atribuição e auto-estima	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a auto-estima do indivíduo é elevada.
Teorias Exógenas	Pressuposto Fundamental
1. Motivos / necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros.
2. Incentivos / recompensas	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa.
3. Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de consequências positivas.
4. Metas / objetivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
5. Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação.
6. Grupo e fatores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
7. Sistema sócio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

Schwartz (2006 apud Fernandes e Ferreira, 2009) considera os valores como metas desejáveis e transituacionais que variam em importância e servem como princípios na vida de uma pessoa. O autor elenca cinco características fundamentais dos valores pessoais (Schwartz, 2005 apud Tamayo, 2007):

- 1) São crenças e despertam sentimentos positivos e negativos na pessoa;

- 2) São construtos motivacionais, pois se referem a objetivos desejáveis que as pessoas fazem esforço para alcançar;
- 3) Transcendem situações e ações específicas;
- 4) Guiam a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos;
- 5) São ordenados pela importância relativa aos demais por sua característica hierárquica.

Gouveia (2003), também destaca duas funções dos valores consideradas consensuais: os valores são um tipo de orientação, pois guiam as ações, e são um tipo de motivador, pois expressam as necessidades humanas.

A função dos valores no processo motivacional é importante, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções. Assim, os valores são considerados como metas motivacionais, que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida. (Tamayo & Paschoal, 2003).

Delfino, Land & Silva (2010) também ressaltam a importância dos valores para a motivação por representarem alvos que a pessoa quer atingir na vida, e considera que a melhor forma de valorizar o funcionário é oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir suas metas pessoais, visto que o trabalho é uma estratégia de realização pessoal. Para que isso ocorra, é necessária a congruência entre os valores organizacionais e pessoais.

Tamayo (2005, p.162) afirma que “o paralelismo entre valores pessoais e organizacionais refere-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador, quanto pela organização e cuja obtenção constitui tanto a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa”.

Apesar de praticamente existir consenso entre os autores de que os valores são representações cognitivas das necessidades, Schwartz (1992) aplicou esforços no teste de uma estrutura dos valores baseada na motivação subjacente a cada um deles. O que diferencia um valor de outro é o tipo de motivação que ele expressa. Uma das grandes contribuições de Schwartz foi ter identificado as motivações que expressam os valores (Tamayo, 2007).

A estrutura motivacional de uma pessoa consiste no conjunto de motivações ou metas que dinamizam seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações. O perfil motivacional refere-se à importância que têm, para cada

pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida. Dessa forma, a estrutura motivacional constitui a base ou a matriz para a elaboração do perfil motivacional (Tamayo & Paschoal, 2003).

Inicialmente, Schwartz e Bilsky (1987, p.551 apud Porto & Tamayo, 2007) propuseram uma tipologia de valores definida como “representações cognitivas de três tipos de necessidades humanas universais: necessidades biológicas do organismo, necessidade de interação social para a regulação das relações interpessoais e necessidades sócioinstitucionais, que visam o bem-estar e sobrevivência do grupo”.

Schwartz (2005 apud Tamayo 2007) verificou empiricamente com amostras de mais de 67 países uma estrutura axiológica composta por 10 tipos motivacionais. Índícios teóricos e estatísticos sugerem que os dez tipos motivacionais identificados cobrem todo o espectro motivacional dos valores.

Das três necessidades básicas, são derivados dez tipos motivacionais de valores, que expressam diferentes metas e servem a interesses individuais (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação), coletivos (tradição, conformidade e benevolência) ou mistos (segurança e universalismo). Desse modo, o conteúdo fundamental que diferencia os valores entre si é o tipo de meta motivacional que expressam (Schwartz, 1996 apud Fernandes & Ferreira, 2009).

De acordo com Schwartz (2001, apud Tamayo & Porto 2009), os dez tipos motivacionais também são classificados em dois eixos de dimensões bipolares e opostos. A dimensão “autotranscendência” compreende o *universalismo* e a *benevolência* e opõem-se à “autopromoção”, composta pelo *poder* e pela *realização*. No segundo eixo, a dimensão “conservação” abarca a *tradição*, a *conformidade* e a *segurança*, e opõem-se à “abertura à mudança”, que compreende a *autodeterminação*, a *estimulação* e o *hedonismo*. O tipo motivacional hedonismo tem elementos tanto da abertura à mudança quanto da autopromoção.

Dessa forma, Schwartz organizou os dez tipos motivacionais numa estrutura circular onde se demonstram as relações de compatibilidade e conflito entre os tipos. Na estrutura, quanto mais próximo um tipo motivacional estiver de outro, maior a compatibilidade motivacional e quanto mais afastado, maior o conflito (Schwartz, 2005 apud Tamayo, 2007).

Na Tabela 2 encontra-se a classificação dos dez tipos motivacionais, bem como as metas específicas de cada um.

Tabela 2. Os dez tipos motivacionais propostos por Schwartz (1992)

Classificação		Motivação	Metas Motivacionais
Individual	Abertura à mudança	Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
		Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
		Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
	Autopro-moção	Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
		Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Cole-tivo	Autotrans-cedência	Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Misto		Universalismo	Compreensão, tolerância, procura o bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção a natureza.
Coletivo	Conservação	Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
		Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
		Tradição	Respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.

A Figura 1 ilustra a estrutura circular de valores segundo Schwartz (1992).



Figura 1. Estrutura Circular dos Valores segundo Schwartz (1992)

Os valores sofrem influência do tempo e do contexto. Para Tamayo (2000), os valores têm sua origem nas necessidades básicas do homem e nas demandas sociais, sendo relativamente estáveis, mas não imutáveis ao longo da vida. Fatores intrínsecos e extrínsecos ao ambiente organizacional podem ocasionar mudanças na hierarquia de valores do indivíduo com o tempo (Rodrigues & Teixeira, 2008).

O estudo de Elizur e Sagie (1999 apud Porto & Tamayo, 2007) ressalta ainda que a relação entre valores gerais e valores específicos, como os valores laborais, pode dar-se de duas maneiras: por difusão ou por compensação. No caso de difusão, o que é valorizado de maneira geral também é valorizado nas áreas específicas da vida. Por exemplo, se a pessoa valoriza o sucesso pessoal na sua vida, ela buscará no trabalho, alcançar o sucesso profissional. No caso de compensação, o que é valorizado em um âmbito não o é em outro. Por exemplo, se a pessoa valoriza novidades e desafios em sua vida, no trabalho ela buscaria segurança. As pesquisas têm oferecido apoio para a hipótese de difusão.

Katzell e Thompson (1990 apud Tamayo e Paschoal, 2003) salientam que na elaboração de programas organizacionais de motivação, tem-se negligenciado as diferenças individuais, pois mesmo aquelas teorias que focalizam os motivos pessoais, fazem-no no contexto da adaptação da pessoa ao seu ambiente de

trabalho. Os programas motivacionais são elaborados a partir de pressupostos teóricos gerais, universais, abstratos, sem levar em consideração as motivações pessoais dos membros da empresa (Tamayo & Paschoal, 2003).

Tamayo e Paschoal (2003) também elucidam que a maioria dos programas motivacionais elaborados e implantados nas organizações são genéricos, válidos para todos os seus membros, sem especificidade para equipes ou setores organizacionais.

Para os autores, ainda que a organização como um todo não esteja interessada em desenvolver diferentes estratégias motivacionais para seus vários setores, deveria ser possível que cada gestor implante seu próprio programa para seus trabalhadores. Isto é, o gestor que desejar, poderia desenvolver um programa de motivação que atingisse diretamente as metas e valores dos trabalhadores pelos quais é responsável, sem depender de programas que estejam sendo desenvolvidos por outros departamentos e unidades da organização (Tamayo & Paschoal, 2003).

Para auxiliar nessa tarefa, Tamayo e Paschoal (2003) propõem a aplicação do Questionário de Perfis de Valores – QPV, que fornece o perfil motivacional dos indivíduos integrantes de uma equipe ou setor, para, a partir das metas representativas do grupo, definir as estratégias motivacionais.

Tamayo e Paschoal (2003) ainda salientam que para elaborar um programa motivacional, o primeiro passo é identificar o perfil motivacional dos empregados da empresa utilizando algum dos instrumentos atualmente disponíveis. Como este perfil difere entre os membros da organização, é preciso verificar os interesses e metas que são compartilhados. Para tanto, utilizam-se os escores médios obtidos pelos empregados da empresa nos diversos tipos motivacionais, de forma a determinar as motivações ou metas que são prioritárias para os empregados. Esta análise pode ser realizada no nível global, no nível de cada um dos setores da empresa e, até mesmo, no nível das equipes.

Nesse sentido, Erez, Kleinbeck e Thierry (2001 apud Tamayo & Paschoal, 2003) propõem uma abordagem multinível, onde a motivação no trabalho pode ser analisada no nível individual, grupal, organizacional e mesmo cultural, ou seja, com amplitude micro, meso e macro. Nesta perspectiva considera-se que a execução de tarefas em equipe modifica a unidade de responsabilidade introduzindo uma série de processos que não existem no nível individual, tais como cooperação, coordenação

e conflito. Nas equipes também se considera a existência de fatores que afetam o desempenho como crenças, valores, interesses e motivações compartilhadas pelos seus membros.

Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que a melhor forma de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal. Assim os autores apresentam algumas perspectivas de valorização do empregado por parte da empresa que busca atender as demandas motivacionais de seus funcionários (Tabela 3).

Tabela 3. Demandas motivacionais dos empregados e perspectivas para a sua valorização por parte da empresa

Demandas	Perspectivas de Valorização
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho
Estimulação	Trabalho interessante, variado desafiador, criativo
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas ao trabalho
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza

Assim como os tipos motivacionais, as perspectivas de valorização podem ser agrupadas em quatro pólos com duas dimensões opostas (Figura 2). Dessa forma, os tipos motivacionais superiores autotranscendência, conservação, autopromoção e abertura a mudança apresentam correspondência respectivamente com as perspectivas de valorização altruísmo, estabilidade, prestígio e mudança.

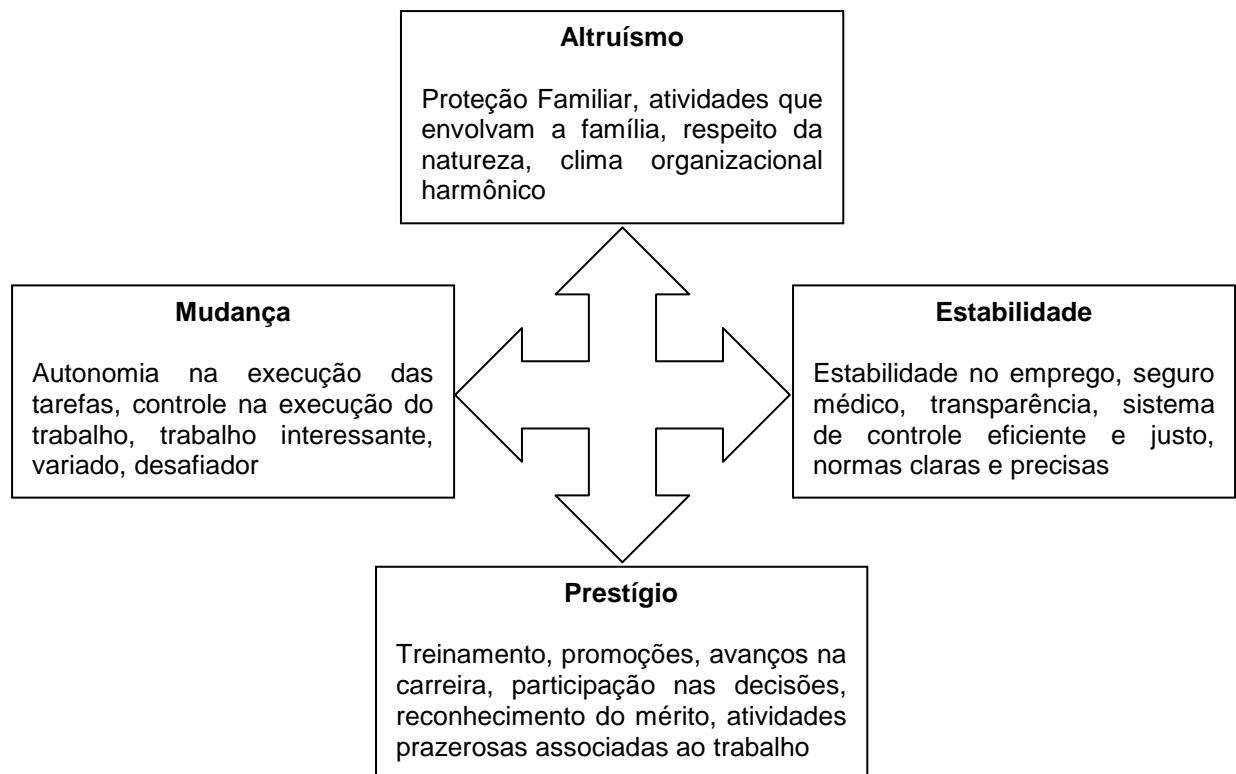


Figura 2. Correspondência entre motivações de ordem superior e perspectivas de valorização

Tamayo e Paschoal (2003) descrevem os pólos representados na Figura 2 da seguinte maneira:

- **Mudança:** expressa as expectativas e metas que podem ser atingidas por meio da autonomia dada ao trabalhador, permitindo a criação e inovação. Inclui-se também o horário flexível, a responsabilidade pelos resultados esperados, o trabalho enriquecido, atraente, variado, interessante e desafiador, bem como a participação nas decisões;
- **Estabilidade:** refere-se às expectativas e interesses relativos a estabilidade na organização. Prioriza-se, portanto, a segurança do trabalho e no trabalho, salários, normas e objetivos claros e precisos, círculos de qualidade, espaço físico adequado, horário regular e condições favoráveis para execução do trabalho;
- **Altruísmo:** está associado aos resultados coletivos e bem-estar de todos na organização. Compreende metas atingíveis por meio de um ambiente

social agradável, sem conflitos, com oportunidades para interagir com colegas e clientes, além de ações preocupadas com a imagem social da empresa e com o respeito a natureza.

- **Prestígio:** relaciona-se aos resultados pessoais e envolvem ações organizacionais como incentivos financeiros, benefícios, oportunidades de promoção e reconhecimento do mérito, além de treinamento e oportunidades para utilizar conhecimentos e habilidades.

Percebe-se que alguns benefícios, ações ou práticas de gestão de pessoas podem estar relacionados a mais de um pólo motivacional. Isso ocorre porque não existe oposição entre pólos motivacionais adjacentes. A participação nas decisões pode ser citada como exemplo de prática de gestão que atende as expectativas dos pólos relativos ao prestígio e a necessidade de mudança.

Neste sentido, a organização pode desenvolver ações adequadas ao perfil motivacional dos trabalhadores, respeitando não somente o conteúdo das suas motivações, mas também a sua intensidade (Tamayo & Paschoal, 2003).

A aplicação dos tipos motivacionais para compreensão da motivação no trabalho e para suporte ao desenvolvimento de estratégias motivacionais apresenta compatibilidade com teorias motivacionais diversas. Dentre elas, pode-se destacar a teoria da expectativa de Víctor Vroom. Segundo Robbins (1998), a teoria da expectativa diz que um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que o esforço levará a uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais como um bônus, um aumento de salário ou uma promoção; e que as recompensas satisfarão as metas pessoais do empregado (Figura 3).

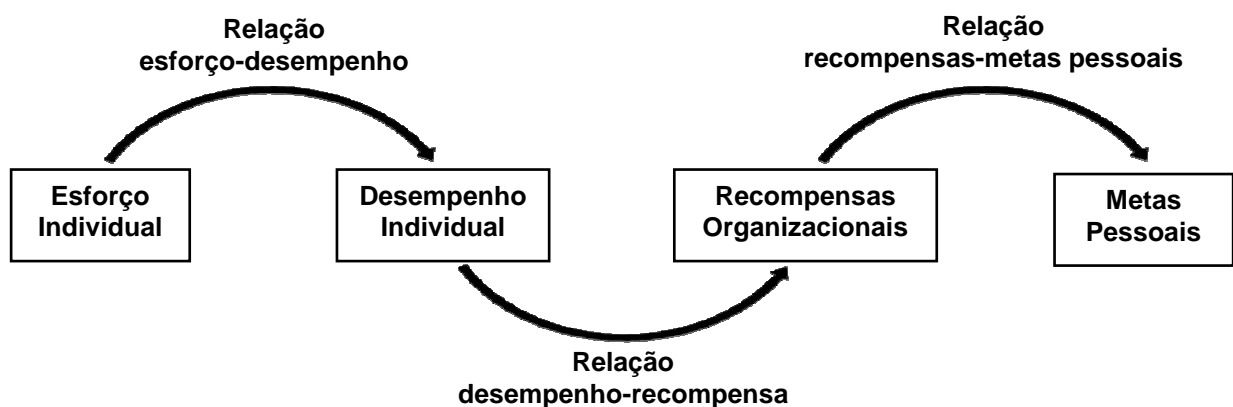


Figura 3. Teoria da expectativa

Dessa forma, a teoria da expectativa estabelece três relações (Robbins, 1998):

- 1) Relação esforço-desempenho: trata-se da percepção de que o esforço levará ao desempenho;
- 2) Relação desempenho-recompensas: refere-se a crença de que um bom desempenho levará a um resultado desejado;
- 3) Relação recompensas-metas pessoais: compreende o grau em que as recompensas satisfazem as metas pessoais e são atrativas para o indivíduo.

Robbins (1998) explica que estas três relações dependem da percepção do empregado que pode ser afetado por diversos fatores ou situações. Assim não basta, por exemplo, que a organização ofereça diversas recompensas, se estas recompensas não forem percebidas como importantes na satisfação das metas pessoais. Da mesma forma, não basta oferecer recompensas se o empregado não acreditar que estas recompensas resultaram do seu bom desempenho. E não adianta nada disto se o funcionário perceber que o seu esforço não foi determinante em sua avaliação de desempenho.

A chave para a teoria da expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensas e, finalmente entre recompensas e a satisfação individual de metas (Robbins, 1998)

Assim, observa-se que a literatura aponta o quanto é importante para o gestor conhecer o perfil motivacional de seus funcionários para desenvolver programas motivacionais adequados aos valores ou metas pessoais.

Apesar da relevância do tema, percebe-se, ainda nos dias de hoje, uma lacuna que compreende a discussão e aplicação desses programas e abre-se um grande leque para discutir como a organização pode ajudar no processo motivacional de seus empregados em nível individual e grupal. Para isso é preciso entender quais elementos do universo organizacional podem compor um programa motivacional. Considerando a amplitude de elementos e acontecimentos do ambiente organizacional que podem afetar de alguma forma a motivação dos trabalhadores, surge uma reflexão sobre o que o gestor deve considerar ao elaborar um programa motivacional.

Não foi encontrada uma nomenclatura que pudesse abarcar todos os fatos, elementos, práticas, políticas, benefícios, ações, etc., que devem ser observados pelo gestor na elaboração de um programa motivacional, devido à complexidade do ambiente organizacional.

Nesse sentido, este estudo propõe-se a explorar a temática, levantando quais benefícios, práticas de gestão de pessoas ou ações são desenvolvidas por uma agência bancária e pelos seus gestores para alcançar a tão almejada motivação dos empregados.

Ressalta-se que não foram encontradas pesquisas empíricas, de campo, para sustentar as hipóteses de Tamayo e Paschoal (2003) sobre a aplicabilidade da teoria motivacional proposta por Schwarts na elaboração de programas motivacionais. Almeja-se, portanto, abordar o tema aqui levantado por meio de um estudo de campo, de caráter essencialmente exploratório e descritivo.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1. Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Com base na tipificação metodológica proposta por Sampieri e Collado (2006), esta pesquisa poderia ser caracterizada como um estudo correlacional, pois verifica as correlações existentes entre o perfil motivacional e a importância atribuída pelos trabalhadores aos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais de caráter motivacional. Logicamente, a pesquisa também tem um caráter descritivo, que visa descrever fenômenos, oferecer dados empíricos, extraídos em pesquisa de campo, e servir de base para futuros estudos correlacionais.

Pretendeu-se avaliar o perfil motivacional do trabalhador e verificar a importância (atratividade) atribuída às ações dos gestores junto à equipe (âmbito micro) e aos benefícios e práticas de gestão de pessoas (âmbito macro). É importante ressaltar que foram consideradas as percepções dos empregados sobre as variáveis abordadas e, portanto, o nível de análise do estudo é individual.

Adota-se uma abordagem multimétodo caracterizado pela utilização de dados quantitativos e qualitativos (entrevista), além de levantamento documental. Os dados quantitativos foram coletados por meio survey e buscou atingir todos os funcionários de uma agência bancária.

Também, pode-se tipificar, quanto à dimensão temporal, como uma pesquisa de caráter transversal, por representar o retrato de um momento isolado no tempo dentro da organização em estudo.

3.2. Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

A presente pesquisa adota uma abordagem multimétodos, com coleta de dados primários levantados por meio de análise documental, questionários e entrevistas semi-estruturadas.

Os benefícios e práticas de gestão de pessoas voltadas à motivação dos trabalhadores foram levantados por meio da análise de documentos oficiais da organização, como cartilhas, circulares e normativos internos, bem como de informações contidas na intranet da empresa, além de entrevista realizada com dois gestores da agência bancária.

As entrevistas foram conduzidas de forma a identificar ações desenvolvidas pelos gestores da agência na tentativa de motivar a equipe de trabalhadores. O gerente geral e o gerente administrativo foram questionados sobre quais ações realizam para motivar seus funcionários e quais benefícios e práticas adotadas na organização contribuem na motivação da equipe.

No âmbito quantitativo, utilizou-se como instrumento o Questionário de Perfis de Valores - QPV, construído por Schwartz e colaboradores (2001, 2005) e validado no Brasil por Tamayo e Porto (2009), para levantamento de dados sobre o perfil motivacional dos trabalhadores conforme sugerido por Tamayo e Paschoal (2003).

Este instrumento, em sua versão atual, possui 40 itens e é composto por escala tipo Likert com seis pontos que variam de “não se parece nada comigo” à “se parece muito comigo”, onde o indivíduo deve assinalar o quanto uma pessoa com a característica descrita no item se parece com ele (Anexo 1).

Para medir a importância atribuída pelos empregados aos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais, utilizou-se um questionário fechado, também elaborado com escala tipo Likert, com cinco pontos, por meio da qual os respondentes assinalaram o grau de importância das ações promovidas pelos gestores, levantadas por meio das entrevistas, e dos benefícios e práticas de gestão de pessoas, descritas após levantamento documental, que foram devidamente listadas, conforme Apêndice 1. A avaliação varia de “nada importante” a “muito importante”. Também existe uma opção em que o respondente poderá indicar se desconhece a existência daquele item na organização.

Por fim, também foram incluídas questões sobre informações sócio-demográficas dos empregados, tais como: idade, cargo, tempo de empresa e nível de escolaridade.

3.3. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Inicialmente foi realizado um levantamento documental por meio de informações existentes na intranet e outros documentos oficiais da organização e disponibilizados aos empregados sobre os benefícios e práticas de gestão de pessoas relacionados à motivação dos trabalhadores.

A entrevista semi-estruturada foi realizada em data previamente agendada com o gerente geral e o gerente administrativo da agência após explicação pelo

pesquisador da importância e dos objetivos do estudo. As informações então levantadas foram transformadas em itens e inseridas no questionário.

O questionário impresso foi entregue aos participantes, após explicação pelo pesquisador dos objetivos do estudo e do caráter sigiloso pela qual as respostas são tratadas, em data previamente definida durante a reunião mensal realizada na agência com a participação de todos os empregados que tiveram o prazo de uma semana para responderem a pesquisa.

Os dados foram então tabulados e descritos por meio de análises estatísticas descritivas, como frequência, média, mediana e desvio padrão. Além disso, foram conduzidas correlações bivariadas de Pearson com a utilização do software Microsoft Excel 2007.

3.4. Caracterização da Amostra / Participantes da Pesquisa

Participaram do survey todos os funcionários de uma agência bancária, cuja escolha se deu por conveniência e pela riqueza de benefícios e práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. Assim, a pesquisa possui caráter de censo por compreender toda a população da agência, que é composta por um gerente geral, um gerente administrativo, sete gerentes de negócios, dois gerentes de expediente, seis caixas bancários, três orientadores e seis escriturários, totalizando vinte e seis funcionários.

Dos vinte e seis questionários distribuídos, vinte e três foram respondidos e devolvidos. As características dos respondentes estão dispostas na Tabela 4. Assim, a amostra é composta por quatorze homens e nove mulheres, com idades entre vinte e dois e cinquenta e oito anos e média de quarenta e seis anos. Apesar da exigência de nível médio para ingresso na carreira bancária, 61% possuem curso superior completo e 13% pós-graduação. Dentre os respondentes, 43% possuem mais de vinte anos de empresa, 39% estão a menos de dez e há mais de um ano na empresa e 17% possuem menos um ano na organização. No âmbito familiar, 65% são ou vivem como casados e 61% possuem filhos.

Tabela 4. Informações sócio-demográficas da amostra

Sexo		Estado Civil			Filhos		Idade				
Masc.	Fem.	Casados	Solteiros	Div./Sep.	Sim	Não	Média	Máximo	Mínimo		
14	9	15	4	4	14	9	46	58	22		
61%	39%	65%	17%	17%	61%	39%					
Função				Escolaridade			Tempo de Empresa				
Escriturário		6	26%	Nível Médio		3	13%	Superior à 20 anos		10	43%
Orientador		2	9%	Superior Incompleto		3	13%	Entre 1 e 10 anos		9	39%
Caixa		5	22%	Superior Completo		14	61%	Inferior à 1 ano		4	17%
Gerente de Exp.		2	9%	Pós-Graduação		3	13%				
Gerente de Neg.		6	26%								
Gerente Adm.		1	4%								
Gerente Geral		1	4%								

O gerente geral é o principal responsável pelo trabalho de motivação da equipe e pelo alcance das metas estabelecidas para o grupo. Para isso conta com a atuação dos gerentes de negócios, que colaboram no papel motivacional e na efetividade dos resultados. Em paralelo, o gerente administrativo exerce o papel de agente de fiscalização e controle dos processos internos e busca a consonância das atividades com os normativos vigentes. Na Figura 4, apresenta-se a estrutura organizacional da agência pesquisada.

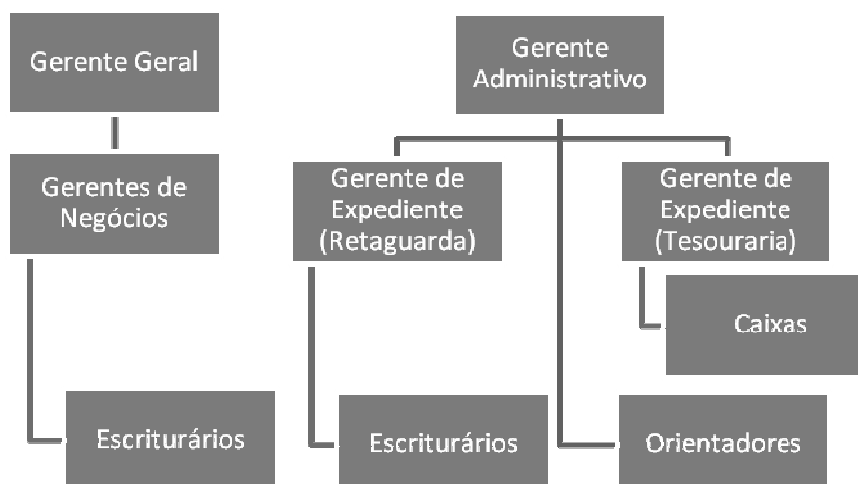


Figura 4. Estrutura organizacional da agência bancária em estudo

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação ao perfil motivacional dos empregados da agência bancária, a aplicação do questionário de perfis de valores (Anexo 1) apresentou os resultados mostrados na Tabela 5.

Tabela 5. Perfil motivacional apurado pelo QPV

	Média	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão	Mediana	Moda
Universalismo	4,87	5,83	3,17	0,71	5,00	5,50
Conformidade	4,65	6,00	3,50	0,58	4,50	4,50
Autodeterminação	4,57	6,00	2,50	0,85	4,50	4,50
Segurança	4,57	5,80	3,20	0,60	4,60	4,60
Benevolência	4,49	5,00	3,00	0,44	4,50	4,25
Hedonismo	4,03	5,67	1,33	0,92	4,33	4,33
Realização	3,84	5,00	1,75	0,78	4,00	4,25
Tradição	3,65	4,75	2,50	0,61	3,75	3,75
Estimulação	3,58	5,67	1,00	1,03	3,67	3,00
Poder	3,26	5,33	1,33	0,90	3,33	3,33

É possível notar que todas as metas tem uma importância ao menos moderada para os trabalhadores investigados. O tipo motivacional com maior pontuação média refere-se a metas de universalismo e o tipo com menor pontuação refere-se a metas de poder. Tais resultados convergem com os achados transculturais, segundo Schwartz (2005).

Ressalta-se que os tipos motivacionais são compostos por valores que consistem em representações cognitivas de necessidades das pessoas e grupos; assim, todas as metas expressas devem ter alguma importância para o indivíduo. A hierarquia entre os tipos é que orientaria o gestor no sentido de identificar o conteúdo mais adequado das ações ou programas motivacionais.

Os tipos motivacionais que expressam metas de autotranscendência e conservação, em sua maioria, foram aqueles mais característicos da amostra estudada (Gráfico 1).

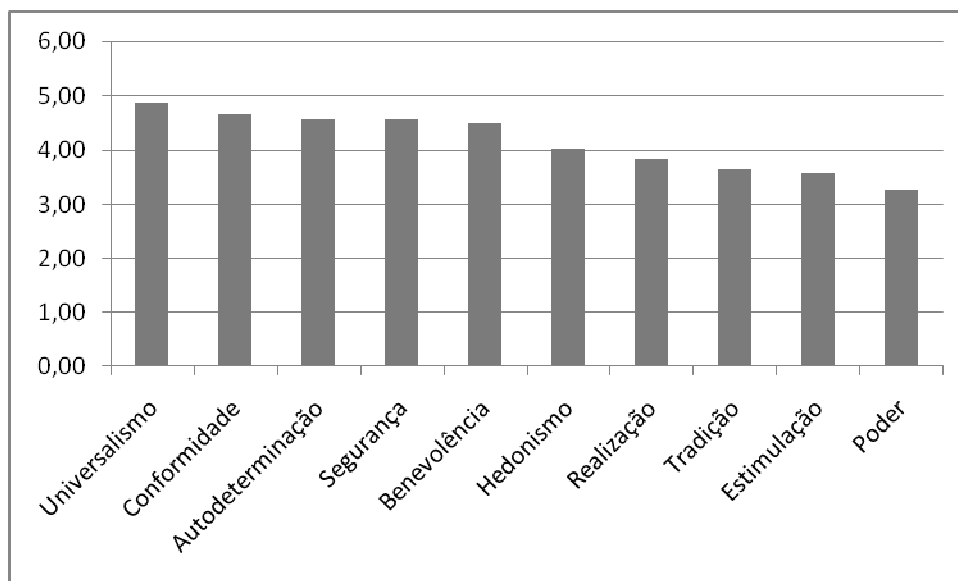


Gráfico 1. Perfil motivacional apurado pelo PQV

Os cinco tipos motivacionais mais relevantes para a amostra estudada foram descritos por Paschoal (2008) da seguinte forma:

- Universalismo: compreensão e aceitação dos outros e preocupação com o bem-estar de todos;
- Conformidade: a meta deste tipo de valores é o controle de impulsos e de comportamentos em favor de expectativas sociais;
- Autodeterminação: independência de pensamento e ação;
- Segurança: este tipo de valor tem como meta a integridade e a estabilidade pessoal e da sociedade;
- Benevolência: preocupação com o bem-estar de pessoas íntimas.

Ao considerar os tipos motivacionais de ordem superior, também observa-se a prioridade dada a metas de autotranscendência e conservação, o que sustenta a compatibilidade entre os tipos motivacionais adjacentes apontada pela literatura.

Tabela 6. Tipos motivacionais de ordem superior apurado pelo QPV

	Média	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão	Mediana	Moda
Abertura à Mudança	4,11	5,50	2,50	0,64	4,10	4,00
Conservação	4,31	5,38	3,54	0,45	4,31	4,31
Autotranscendência	4,85	5,80	3,30	0,73	5,00	5,10
Autopromoção	3,72	4,70	2,00	0,68	3,90	4,10

Dessa forma, as perspectivas de valorização mais compatíveis com o perfil motivacional da equipe fazem parte dos pólos motivacionais relacionados ao altruísmo e a estabilidade.

Conforme descrito no referencial teórico, Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que o pólo estabilidade refere-se às expectativas e interesses relativos a estabilidade na organização e prioriza a segurança do trabalho e no trabalho, salários, normas e objetivos claros e precisos, círculos de qualidade, espaço físico adequado, horário regular, condições favoráveis para execução do trabalho, estabilidade no emprego, seguro médico, transparência, sistema de controle eficiente e justo e normas claras e precisas

Os autores afirmam que o pólo altruísmo está associado aos resultados coletivos e bem-estar de todos na organização. Compreende metas atingíveis por meio de um ambiente social agradável, sem conflitos, de clima organizacional harmônico com oportunidades para interagir com colegas e clientes, além de ações relacionadas à preocupação com a imagem social da empresa, com o respeito à natureza e a proteção e bem-estar familiar. (Tamayo & Paschoal, 2003).

Além de descrever o perfil motivacional dos empregados, este trabalho teve como objetivo descrever a importância atribuída pelos empregados aos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações desenvolvidas pelos gestores da agência com o objetivo de motivar os empregados.

Após entrevista semi-estruturada, conduzida com dois gestores da agência bancária, e levantamento documental realizado na intranet, em cartilhas e normativos internos da empresa, foi possível identificar trinta e um benefícios ofertados aos funcionários da instituição, oito práticas de gestão de pessoas, além de seis ações, ou posturas adotadas na qualidade de líderes, que os gestores acreditam contribuir para motivação de seus funcionários. Os resultados desse levantamento encontram-se no Apêndice 2.

Com base na descrição de cada benefício, prática de gestão de pessoas e ação gerencial levantados (Apêndice 3) e no conteúdo dos tipos motivacionais é possível supor que cada um dos primeiros podem estar associados a mais de um tipo motivacional. Ou seja, uma mesma ação, prática ou benefício adotado pela organização poderia atingir funcionários com perfis diferentes.

Observam-se, por exemplo, inúmeros benefícios de cunho financeiro que poderiam satisfazer as motivações de benevolência, por estarem ligadas a proteção familiar, e segurança, decorrente da sensação ocasionada pela estabilidade financeira. Por outro lado, benevolência e segurança são tipos motivacionais adjacentes, e apresentam metas compatíveis. Assim, benefícios que poderiam satisfazer metas de segurança também estariam próximos das metas de benevolência.

Da mesma forma, os benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais fazem parte de um amplo conjunto de perspectivas de valorização dos empregados e podem ser classificados conforme os quatro pólos apresentados por Tamayo e Paschoal (2003).

Dentre os quarenta e cinco itens levantados pela pesquisa foi possível identificar pelo menos vinte e quatro que poderiam ser facilmente associados a mais de um pólo de valorização motivacional. O Apêndice 2 apresenta uma possível categorização teórica dos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais quanto às perspectivas de valorização a que estariam associados.

Neste entendimento, com base no número de possíveis associações aos pólos de valorização motivacional, poder-se-ia afirmar que a organização em estudo prioriza programas relacionados à estabilidade, seguidos de prestígio, altruísmo e mudança. No Gráfico 2 é possível observar o número de benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais supostamente associados a cada perspectiva de valorização.

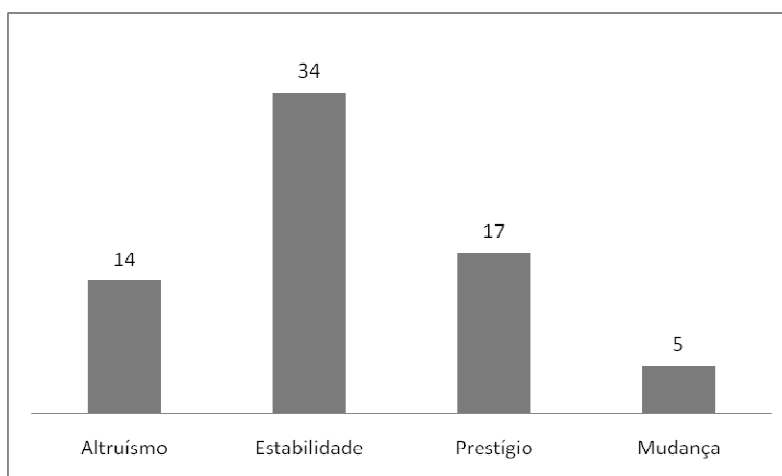


Gráfico 2. Frequência de associações dos elementos motivacionais às perspectivas de valorização

Salienta-se que esta classificação não passou por nenhum tipo de validação ou verificação empírica, embasando-se apenas na descrição das perspectivas de valorização apresentadas por Tamayo e Paschoal (2003) e na descrição dos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais encontradas na agência.

Diante da avaliação do grau de importância atribuído pelos funcionários da agência (Tabela 7), percebe-se que os empregados consideram importantes todos e quaisquer benefícios, práticas de gestão de pessoas ou ações gerenciais ofertados e realizadas pela organização, mesmo aqueles que não lhes atingem diretamente. Como exemplo pode-se citar a prorrogação de licença-maternidade, avaliado com grau de importância de 4,29 pontos pelos homens e o auxílio creche com avaliação de importância de 4,11 pontos pelos funcionários que não possuem filhos numa escala que varia de um a cinco.

Tabela 7. Importância atribuída aos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais

		Desvio					
		Média	Máximo	Mínimo	Padrão	Mediana	Moda
1)	Adiantamento de Férias	3,55	5,00	2,00	1,01	4,00	4,00
2)	Autonomia Para Elaboração de Plano de Ação Individual	4,36	5,00	3,00	0,58	4,00	4,00
3)	Auxílio Creche	4,48	5,00	3,00	0,73	5,00	5,00
4)	Auxílio Doença	4,83	5,00	3,00	0,49	5,00	5,00
5)	Auxílio Funeral	4,62	5,00	3,00	0,67	5,00	5,00
6)	Auxílio Idioma	4,57	5,00	3,00	0,59	5,00	5,00
7)	Auxílio Natalidade	4,65	5,00	3,00	0,57	5,00	5,00
8)	Auxílio-Instrução	4,74	5,00	4,00	0,45	5,00	5,00
9)	Avaliação de Desempenho - AAP	4,27	5,00	3,00	0,63	4,00	4,00
10)	Avaliação por Resultados (alcance de metas)	4,17	5,00	2,00	0,83	4,00	4,00
11)	Benefício para Pais ou Responsáveis por Filhos e/ou Dependentes com Deficiência	4,78	5,00	3,00	0,60	5,00	5,00
12)	Benefício por Transferência	4,57	5,00	4,00	0,51	5,00	5,00
13)	Biblioteca e Videoteca	3,83	5,00	2,00	1,92	4,00	4,00
14)	Bolsa de Estudo	4,77	5,00	4,00	0,43	5,00	5,00
15)	Bonificação de Férias	4,55	5,00	3,00	0,67	5,00	5,00
16)	Campanha de Premiação sobre a Venda de Produtos (banco)	4,26	5,00	2,00	0,75	4,00	4,00

17)	Campanha Relâmpago (agência)	4,24	5,00	3,00	0,62	4,00	4,00
18)	Convênio com o INSS	4,36	5,00	3,00	0,73	4,50	5,00
19)	Crédito Educação	4,70	5,00	3,00	0,56	5,00	5,00
20)	Decisões Colegiadas (agência)	4,35	5,00	3,00	0,78	5,00	5,00
21)	Estágio Curricular de 3º Grau para Empregado	4,29	5,00	3,00	0,64	4,00	4,00
22)	Exame Médico Periódico	4,55	5,00	4,00	0,51	5,00	5,00
23)	Feedback	4,57	5,00	4,00	0,51	5,00	5,00
24)	Ginástica Laboral	4,61	5,00	4,00	0,50	5,00	5,00
25)	Incremento Semestral das Metas da Agência	3,96	5,00	2,00	0,88	4,00	4,00
26)	Instrutor / Multiplicador do Conhecimento	4,35	5,00	3,00	0,57	4,00	4,00
27)	Licença Interesse	4,26	5,00	2,00	0,75	4,00	4,00
28)	Licença para Assistência a Filhos Adotivos	4,50	5,00	3,00	0,61	5,00	5,00
29)	Licença para Prestar Assistência a Pessoa Enferma da Família	4,78	5,00	4,00	0,42	5,00	5,00
30)	Licença-Capacitação	4,48	5,00	4,00	0,51	4,00	4,00
31)	Participação nos Lucros - PLR	4,87	5,00	4,00	0,34	5,00	5,00
32)	Plano de Carreira, Cargos e Remuneração - PCCR	4,83	5,00	4,00	0,39	5,00	5,00
33)	Plano de Saúde - Caixa de Assistência	4,96	5,00	4,00	0,21	5,00	5,00
34)	Previdência Privada	4,70	5,00	3,00	0,63	5,00	5,00
35)	Processos de Recrutamento e Seleção Interna	4,61	5,00	3,00	0,58	5,00	5,00
36)	Programa Alimentação do Trabalho - PAT (vale refeição e alimentação)	4,83	5,00	4,00	0,39	5,00	5,00
37)	Programa Vida Ativa	4,48	5,00	3,00	0,59	5,00	5,00
38)	Prorrogação de Licença-Maternidade	4,43	5,00	3,00	0,73	5,00	5,00
39)	Ressarcimento de Medicamentos e Auxílio no Tratamento de AIDS e Doenças Crônicas	4,74	5,00	4,00	0,45	5,00	5,00
40)	Reuniões Periódicas (agência)	4,17	5,00	1,00	0,94	4,00	4,00
41)	Seguro de Vida em Grupo	4,39	5,00	1,00	0,94	5,00	5,00
42)	Vacinação	4,48	5,00	3,00	0,59	5,00	5,00
43)	Vale Transporte e Ressarcimento de Passagens de Ônibus	4,18	5,00	3,00	0,80	4,00	5,00
44)	Vantagens nos Produtos Bancários	4,30	5,00	2,00	0,82	4,00	5,00
45)	Vencimento em Caráter Especial	4,19	5,00	2,00	0,91	4,00	5,00

Este simples fato nos leva a refletir se os perfis motivacionais dos empregados influenciariam ou não nas respostas apresentadas sobre a importância dos elementos de valorização descritos neste estudo. É importante ressaltar que o instrumento de pesquisa solicitou ao respondente sua opinião sobre a importância

dos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais, independentemente do grau de satisfação apresentado pelo funcionário. Isso provavelmente contribuiu para a alta pontuação atribuída aos itens.

Ao verificar a correlação existente entre a importância atribuída aos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais e os tipos motivacionais de ordem superior, no intuito de apurar a compatibilidade desses elementos de valorização com os quatro pólos de valorização motivacional descritos por Tamayo e Paschoal (2003), percebe-se a existência de poucas associações significativas ($p < 0,05$) e, quando significativas, nem sempre entre tipos motivacionais e benefícios, práticas de gestão de pessoas ou ações compatíveis (Tabela 8).

Tabela 8. Correlação entre benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais com os tipos motivacionais superiores

	Altruísmo	Estabilidade	Prestígio	Mudança
1) Adiantamento de Férias	-0,041	-0,086	-0,066	-0,152
2) Autonomia Para Elaboração de Plano de Ação Individual	0,389	0,218	0,154	0,131
3) Auxílio Creche	-0,050	0,090	-0,258	-0,309
4) Auxílio Doença	-0,038	0,208	-0,123	-0,096
5) Auxílio Funeral	0,125	0,324	0,048	0,125
6) Auxílio Idioma	-0,189	0,071	0,059	0,154
7) Auxílio Natalidade	0,087	0,234	0,044	-0,102
8) Auxílio-Instrução	-0,179	-0,064	-0,128	-0,070
9) Avaliação de Desempenho - AAP	0,414*	0,414*	0,045	-0,080
10) Avaliação por Resultados (alcance de metas)	0,447*	0,286	0,047	-0,045
11) Benefício para Pais ou Responsáveis por Filhos e/ou Dependentes com Deficiência	0,161	0,274	-0,076	-0,089
12) Benefício por Transferência	-0,044	0,098	0,095	0,026
13) Biblioteca e Vidioteca	0,423*	0,192	-0,239	-0,014
14) Bolsa de Estudo	0,230	0,066	-0,240	-0,093
15) Bonificação de Férias	0,198	0,060	0,093	0,023
16) Campanha de Premiação sobre a Venda de Produtos (banco)	0,146	0,111	-0,083	-0,146
17) Campanha Relâmpago (agência)	0,343	0,260	-0,116	-0,046
18) Convênio com o INSS	0,462*	0,378	0,026	0,082
19) Crédito Educação	0,162	0,212	-0,029	-0,055
20) Decisões Colegiadas (agência)	0,510*	0,286	0,003	0,085

21) Estágio Curricular de 3º Grau para Empregado	0,033	0,312	0,001	0,078
22) Exame Médico Periódico	0,134	0,059	-0,222	-0,112
23) Feedback	0,455*	-0,039	-0,168	-0,044
24) Ginástica Laboral	0,430*	0,177	0,426*	0,534*
25) Incremento Semestral das Metas da Agência	0,138	0,168	-0,111	-0,272
26) Instrutor / Multiplicador do Conhecimento	0,357	0,198	0,132	0,398
27) Licença Interesse	-0,298	-0,023	-0,162	-0,239
28) Licença para Assistência a Filhos Adotivos	0,101	0,129	-0,350	-0,306
29) Licença para Prestar Assistência a Pessoa Enferma da Família	0,111	0,077	-0,077	-0,060
30) Licença-Capacitação	-0,069	-0,151	-0,006	0,098
31) Participação nos Lucros - PLR	0,082	0,115	0,283	0,251
32) Plano de Carreira, Cargos e Remuneração - PCCR	0,113	0,063	0,118	0,188
33) Plano de Saúde - Caixa de Assistência	0,194	0,336	0,262	0,274
34) Previdência Privada	0,364	0,540**	-0,005	0,096
35) Processos de Recrutamento e Seleção Interna	0,294	0,005	-0,125	0,094
36) Programa Alimentação do Trabalho - PAT (vale refeição e alimentação)	0,433*	0,343	0,204	0,207
37) Programa Vida Ativa	-0,142	-0,085	-0,015	0,036
38) Prorrogação de Licença-Maternidade	0,082	0,197	0,089	-0,057
39) Ressarcimento de Medicamentos e Auxílio no Tratamento de AIDS e Doenças Crônicas	0,222	0,349	-0,010	-0,086
40) Reuniões Periódicas (agência)	0,635**	0,387	0,151	0,276
41) Seguro de Vida em Grupo	0,351	0,309	0,057	0,167
42) Vacinação	-0,051	0,163	-0,061	-0,142
43) Vale Transporte e Ressarcimento de Passagens de Ônibus	0,204	0,078	0,122	-0,016
44) Vantagens nos Produtos Bancários	-0,226	-0,163	-0,134	-0,220
45) Vencimento em Caráter Especial	0,061	0,051	-0,022	-0,104

* p < 0,05 ** p < 0,01

Esperava-se, por exemplo, que a importância atribuída à avaliação por resultados, baseados no alcance de metas previamente acordadas entre chefes e subordinados, apresentasse correlação significativa principalmente com as perspectivas de prestígio e mudança. Contudo, os resultados mostram correlação desta variável com o altruísmo.

Diante dos achados, deve-se questionar: o que esses resultados revelam? Algumas hipóteses podem ser levantadas. Por exemplo, para classificação da compatibilidade dos benefícios, práticas e ações com os tipos motivacionais, partiu-se apenas da descrição e conteúdo de cada fenômeno, sem testes empíricos do que foi proposto. Feedback teoricamente poderia estar relacionado com estabilidade e prestígio; decisões colegiadas e reuniões periódicas poderiam estar associadas à mudança. Neste estudo, a importância atribuída ao feedback, decisões colegiadas e reuniões periódicas estiveram associados à autotranscendência (altruísmo). É possível que tais ações ou benefícios também favoreçam a coletividade e ambiente harmônico de trabalho, por meio da participação dos empregados ou seus representantes nas decisões organizacionais. Assim, haveria correlação entre importância atribuída a tais benefícios e ações e o metas do tipo altruísmo. De qualquer forma, nota-se a necessidade de maior aprofundamento na classificação dos benefícios e ações e de testes empíricos.

Vale destacar que benefícios como a previdência privada e o plano de saúde ofertados pela instituição, além de apresentarem alta pontuação na importância atribuída pelos empregados, apresentaram correlação significativa maior com a perspectiva de estabilidade, conforme era esperado.

Uma questão importante que pode ser levantada a partir dos resultados é que neste estudo foi avaliada a importância atribuída pelos empregados aos benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais. Todos os itens foram avaliados com muito importantes pelos respondentes. Mas quais são mais motivadores? Quais influenciam a atração ou permanência dos empregados? Quais influenciam o interesse para concluir metas e tarefas? Tais pontos não foram explorados. É possível, por exemplo, que os benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais poderiam estar mais propensos a contribuir com a motivação do trabalhador em permanecer na empresa do que auxiliar na motivação das atividades diárias e metas da organização.

Conforme preconiza a teoria motivacional da expectativa de Victor Vroom, a relação desempenho-recompensa, ou seja, a percepção por parte do empregado de que seu bom desempenho leva a recompensas importantes consiste em elemento fundamental para compreender a motivação no trabalho. Neste estudo, a relação desempenho-recompensa não foi considerada.

Neste contexto, cabe a reflexão: será que os benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais descritos neste trabalho contribuem efetivamente para motivação dos trabalhadores na execução de suas tarefas diárias?

Segundo Vroom, não basta oferecer benefícios. É preciso estar claro aos empregados que a conquista desses benefícios dependem de seu desempenho, que por sua vez será resultado do seu esforço em desempenhar suas atividades com eficiência e eficácia (Robbins, 1998).

Conforme salientado na literatura revisada, a maioria das organizações não consideram o perfil motivacional de seus empregados quando vão desenvolver seus programas motivacionais. Geralmente, utilizam programas prontos adotados por outras organizações. Em nível macro, a organização em estudo também segue esta linha de conduta e oferece uma gama variada de benefícios a seus funcionários.

No nível micro, observa-se que os gestores buscam compreender os anseios de seus funcionários por meio de reuniões e decisões colegiadas. Ainda assim, pela falta de uma ferramenta clara para gerenciar a motivação da equipe, buscam alternativas baseados em suas experiências pessoais e profissionais.

Embora o perfil motivacional possa ser importante para o planejamento de programas motivacionais, não basta oferecer benefícios compatíveis com estes perfis. É preciso considerar a forma pelo qual os benefícios irão interagir com as práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais e como o esforço individual, desempenho individual, recompensas organizacionais e metas pessoais estarão interligados.

As práticas e ações gerenciais levantadas e descritas neste trabalho envolvem-se de alguma forma nas relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa descritas por Vroom. Os casos mais claros são a avaliação de desempenho, o plano de carreira, cargos e remuneração, o processo de recrutamento e seleção interna, as avaliações por resultados e o incremento semestral das metas.

Pela descrição destes itens (Apêndice 3), provenientes de levantamento documental e entrevista aos gestores da agência, observa-se que os benefícios estão disponíveis a todos os empregados que se encaixam numa determinada regra, independentemente do seu desempenho. Assim a relação desempenho-recompensa não é claramente notada.

Além disso, a avaliação de desempenho não é representativa nos processos de recrutamento e seleção interna e o preenchimento dos cargos de maior importância é realizado por indicação e sem a observância do mérito.

Pra completar, as agências que ultrapassam suas metas geralmente são mais cobradas no semestre posterior, pois sempre recebem um incremento de metas sobre a produção anterior. Isso faz com que alguns funcionários se sintam penalizados pelo bom desempenho do grupo.

Seria prematuro afirmar que o perfil motivacional do trabalhador influencia a sua percepção da importância de benefícios, práticas de gestão de pessoas e ações gerências, mas é possível notar a importância de se aprofundar o conhecimento sobre um complexo tema do comportamento organizacional: a motivação no trabalho.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo descrever e verificar as correlações existentes entre os perfis motivacionais dos trabalhadores, expressos pelos tipos motivacionais, e a importância atribuída pelos empregados aos benefícios e práticas de gestão de pessoas institucionais, além de ações gerenciais desenvolvidas numa agência bancária para motivar os funcionários. Dessa forma, os objetivos foram alcançados.

Espera-se, com os resultados encontrados, contribuir com as discussões acerca da aplicabilidade prática (nas organizações) da teoria de valores pessoais proposto por Schwartz (1992).

Para a agência investigada, os resultados expressam um diagnóstico sobre o perfil motivacional dos empregados e podem ser incluídos nas discussões e reflexões gerenciais acerca de ações e estratégias motivacionais. Obviamente, os achados não podem ser generalizados para toda a organização ou para outras organizações. Estudos futuros deverão ser conduzidos em outras unidades organizacionais e mesmo outras organizações.

Estudos futuros poderiam considerar a forma pela qual os benefícios oferecidos aos empregados interagem com algumas práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais e como o desempenho está relacionado com as recompensas ou retribuições oferecidas.

Para que se consiga a efetiva motivação do empregado por meio de programas motivacionais, não basta oferecer benefícios aos empregados compatíveis com seus perfis motivacionais. Além de considerar elementos com perspectivas de valorização, é necessário que estes estejam integrados entre si de forma a permitir as relações esforço-desempenho, desempenho-recompensas e recompensas-metas pessoais.

Novos estudos poderiam ainda desenvolver estratégias motivacionais a partir do perfil de grupos de trabalho. Seria interessante desenvolver estratégias compatíveis e não compatíveis com os perfis dos grupos e compará-los. Haveria alguma diferença? Trata-se de um tema complexo, repleto de lacunas que ainda precisam ser respondidas.

6. REFERÊNCIAS

Andrade, T. (2010) Valores Organizacionais, Suporte Social e Organizacional no Trabalho: um estudo no setor bancário. Dissertação, UFSM-RS, Jan.

Delfino, I. A. L.; Land, A. G.; Silva, W. R. (2010) A Relação entre Valores Pessoais e Organizacionais Comparados aos Princípios do Cooperativismo. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 3 n. 1, pp. 67-80.

Fernandes, H. A.; Ferreira, M. C. (2009), O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização, *Pisico-Ufs*, v. 14, n. 3, p. 341-354, Set./Dez.

Gomes, A. A. P.; Quelhas, O. L. G. (2003). Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 35, vol. 9 n. 5, Set./Out.

Gouveia, V. V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia*, 8, 431-443.

Oliveira, A. F. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, 39(2), Abril/Junho.

Paschoal, T. (2008). Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

Porto, J. & Tamayo, A. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho - EVT. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 19, 145-152.

Porto, J. & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos Valores Pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n.1, pp 063-070, Jan/Mar.

Robbins, P. S. (1998). *Comportamento Organizacional*. 8ª Ed. San Diego: Prentice Hall.

Rodrigues, M. & Teixeira, M. L. M. (2008). Os valores mudam ao longo da carreira? Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho. *Anais do Semead*. São Paulo: FEA/USP, SP, Brasil, 11.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill.

Tamayo, A. (2007). Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. especial, pp. 017-024.

Tamayo, A. & Paschoal, T. A. (2003) Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, V. 7, n. 4, Out./Dez.

Tamayo, A; Porto, J.B. (2009) Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. vol. 25, n. 3, pp. 369-376, Jul./Set.

Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administracao*, 35(2), 47.

Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional.

Tamayo, A. (2007) Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. especial, pp. 017-024.

Tamayo, A., Mendes, A. M., & PAZ, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315.

Tamayo, A. & Paschoal, T. A. (2003) Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, V. 7, n. 4, Out./Dez.

Tamayo, A; Porto, J.B. (2009) Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. vol. 25, n. 3, pp. 369-376, Jul./Set.

Anexo 1

A seguir estão descritas resumidamente algumas pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você conforme a escala abaixo. Assinale com um "X" a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você.

Não se parece nada comigo	Não se parece comigo	Se parece pouco comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece comigo	Se parece muito comigo
1	2	3	4	5	6

1)	Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.	1	2	3	4	5	6
2)	Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.	1	2	3	4	5	6
3)	Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.	1	2	3	4	5	6
4)	É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.	1	2	3	4	5	6
5)	É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.	1	2	3	4	5	6
6)	Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.	1	2	3	4	5	6
7)	Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.	1	2	3	4	5	6
8)	É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.	1	2	3	4	5	6
9)	Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.	1	2	3	4	5	6
10)	Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.	1	2	3	4	5	6
11)	É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades.	1	2	3	4	5	6
12)	É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.	1	2	3	4	5	6
13)	Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.	1	2	3	4	5	6
14)	A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.	1	2	3	4	5	6
15)	Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.	1	2	3	4	5	6
16)	É importante para ela se comportar sempre adequadamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.	1	2	3	4	5	6
17)	É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.	1	2	3	4	5	6
18)	É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.	1	2	3	4	5	6

19)	Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.	1	2	3	4	5	6
20)	Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.	1	2	3	4	5	6
21)	É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.	1	2	3	4	5	6
22)	Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.	1	2	3	4	5	6
23)	Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.	1	2	3	4	5	6
24)	Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	1	2	3	4	5	6
25)	Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.	1	2	3	4	5	6
26)	Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.	1	2	3	4	5	6
27)	É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.	1	2	3	4	5	6
28)	Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.	1	2	3	4	5	6
29)	Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.	1	2	3	4	5	6
30)	Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.	1	2	3	4	5	6
31)	Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.	1	2	3	4	5	6
32)	Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.	1	2	3	4	5	6
33)	Perdoar as pessoas que a magoaram é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor.	1	2	3	4	5	6
34)	É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar com si própria.	1	2	3	4	5	6
35)	Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social.	1	2	3	4	5	6
36)	É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.	1	2	3	4	5	6
37)	Ela realmente quer aproveitar a vida. Se divertir é muito importante para ela.	1	2	3	4	5	6
38)	É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.	1	2	3	4	5	6
39)	Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.	1	2	3	4	5	6
40)	É importante para ela se adaptar à natureza e se encaixar nela. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza.	1	2	3	4	5	6

Apêndice 1

A seguir estão listados alguns benefícios e práticas de gestão de pessoas adotadas na organização em que você trabalha, bem como algumas ações desenvolvidas pelos gestores da sua agência que podem afetar o seu trabalho. Avalie o grau de importância que você atribui a estes itens (o quanto eles são importantes para você) independentemente do grau de satisfação com os mesmos, conforme a escala abaixo.

Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Desconheço este item na minha organização
1	2	3	4	5	0

1) Adiantamento de Férias	1	2	3	4	5	0
2) Autonomia Para Elaboração de Plano de Ação Individual	1	2	3	4	5	0
3) Auxílio Creche	1	2	3	4	5	0
4) Auxílio Doença	1	2	3	4	5	0
5) Auxílio Funeral	1	2	3	4	5	0
6) Auxílio Idioma	1	2	3	4	5	0
7) Auxílio Natalidade	1	2	3	4	5	0
8) Auxílio Instrução	1	2	3	4	5	0
9) Avaliação de Desempenho - AAP	1	2	3	4	5	0
10) Avaliação por Resultados (baseado no alcance de metas)	1	2	3	4	5	0
11) Benefício para Pais ou Responsáveis por Filhos e/ou Dependentes com Deficiência	1	2	3	4	5	0
12) Benefício por Transferência	1	2	3	4	5	0
13) Biblioteca e Videoteca	1	2	3	4	5	0
14) Bolsa de Estudo	1	2	3	4	5	0
15) Bonificação de Férias	1	2	3	4	5	0
16) Campanha de Premiação sobre a Venda de Produtos (banco)	1	2	3	4	5	0
17) Campanha Relâmpago (agência)	1	2	3	4	5	0
18) Convênio com o INSS	1	2	3	4	5	0
19) Crédito Educação	1	2	3	4	5	0
20) Decisões Colegiadas (agência)	1	2	3	4	5	0
21) Estágio Curricular de 3º Grau para Empregado	1	2	3	4	5	0
22) Exame Médico Periódico	1	2	3	4	5	0
23) Feedback	1	2	3	4	5	0
24) Ginástica Laboral	1	2	3	4	5	0
25) Incremento Semestral das Metas da Agência	1	2	3	4	5	0
26) Instrutor / Multiplicador do Conhecimento	1	2	3	4	5	0
27) Licença Interesse	1	2	3	4	5	0
28) Licença para Assistência a Filhos Adotivos	1	2	3	4	5	0
29) Licença para Prestar Assistência a Pessoa Enferma da Família	1	2	3	4	5	0
30) Licença-Capacitação	1	2	3	4	5	0

31) Participação nos Lucros - PLR	1	2	3	4	5	0
32) Plano de Carreira, Cargos e Remuneração - PCCR	1	2	3	4	5	0
33) Plano de Saúde - Caixa de Assistência	1	2	3	4	5	0
34) Previdência Privada	1	2	3	4	5	0
35) Processos de Recrutamento e Seleção Interna	1	2	3	4	5	0
36) Programa Alimentação do Trabalhador - PAT (vale refeição e alimentação)	1	2	3	4	5	0
37) Programa Vida Ativa	1	2	3	4	5	0
38) Prorrogação de Licença-Maternidade	1	2	3	4	5	0
39) Ressarcimento de Medicamentos e Auxílio no Tratamento de AIDS e Doenças Crônicas	1	2	3	4	5	0
40) Reuniões Periódicas (agência)	1	2	3	4	5	0
41) Seguro de Vida em Grupo	1	2	3	4	5	0
42) Vacinação	1	2	3	4	5	0
43) Vale Transporte e Ressarcimento de Passagens de Ônibus	1	2	3	4	5	0
44) Vantagens nos Produtos Bancários	1	2	3	4	5	0
45) Vencimento em Caráter Especial	1	2	3	4	5	0

Apêndice 2

			Altruismo	Estabilidade	Prestígio	Mudança
1)	Benefício	Adiantamento de Férias		X		
2)	Ação Gerencial	Autonomia Para Elaboração de Plano de Ação Individual				X
3)	Benefício	Auxílio Creche	X	X		
4)	Benefício	Auxílio Doença		X		
5)	Benefício	Auxílio Funeral	X	X		
6)	Benefício	Auxílio Idioma		X	X	
7)	Benefício	Auxílio Natalidade	X	X		
8)	Benefício	Auxílio-Instrução		X	X	
9)	Prática de GP	Avaliação de Desempenho - AAP		X	X	
10)	Ação Gerencial	Avaliação por Resultados (alcance de metas)		X	X	X
11)	Benefício	Benefício para Pais ou Responsáveis por Filhos e/ou Dependentes com Deficiência	X	X		
12)	Benefício	Benefício por Transferência		X		
13)	Benefício	Biblioteca e Videoteca			X	
14)	Benefício	Bolsa de Estudo			X	
15)	Benefício	Bonificação de Férias		X		
16)	Prática de GP	Campanha de Premiação sobre a Venda de Produtos (banco)		X	X	
17)	Ação Gerencial	Campanha Relâmpago (agência)			X	
18)	Benefício	Convênio com o INSS		X		
19)	Benefício	Crédito Educação		X	X	
20)	Ação Gerencial	Decisões Colegiadas (agência)			X	X
21)	Benefício	Estágio Curricular de 3º Grau para Empregado			X	
22)	Prática de GP	Exame Médico Periódico		X		
23)	Ação Gerencial	Feedback		X	X	
24)	Benefício	Ginástica Laboral	X	X		
25)	Prática de GP	Incremento Semestral das Metas da Agência				X
26)	Prática de GP	Instrutor / Multiplicador do Conhecimento	X		X	
27)	Benefício	Licença Interesse		X		
28)	Benefício	Licença para Assistência a Filhos Adotivos	X	X		
29)	Benefício	Licença para Prestar Assistência a Pessoa Enferma da Família	X	X		
30)	Benefício	Licença-Capacitação		X	X	
31)	Benefício	Participação nos Lucros - PLR		X		
32)	Prática de GP	Plano de Carreira, Cargos e Remuneração - PCCR		X	X	
33)	Benefício	Plano de Saúde - Caixa de Assistência	X	X		
34)	Benefício	Previdência Privada	X	X		
35)	Prática de GP	Processos de Recrutamento e Seleção Interna			X	
36)	Benefício	Programa Alimentação do Trabalho - PAT (vale refeição e alimentação)		X		
37)	Prática de GP	Programa Vida Ativa	X			
38)	Benefício	Prorrogação de Licença-Maternidade	X	X		
39)	Benefício	Ressarcimento de Medicamentos e Auxílio no Tratamento de AIDS e Doenças Crônicas	X	X		
40)	Ação Gerencial	Reuniões Periódicas (agência)			X	X
41)	Benefício	Seguro de Vida em Grupo	X	X		
42)	Benefício	Vacinação		X		

43)	Benefício	Vale Transporte e Ressarcimento de Passagens de Ônibus		X		
44)	Benefício	Vantagens nos Produtos Bancários		X		
45)	Benefício	Vencimento em Caráter Especial		X		

Apêndice 3

Adiantamento de Férias: Trata-se de um benefício concedido, a pedido do empregado, por ocasião de gozo de férias. O valor correspondente a dois terços da remuneração mensal bruta, sem encargos financeiros, porém com incidência de Imposto de Renda. O reembolso desse valor ao Banco é feito em seis prestações mensais e sucessivas. A primeira parcela é descontada na folha de pagamento do segundo mês subsequente ao início da fruição das férias.

Autonomia para Elaboração de Plano de Ação Individual: Os gestores concedem autonomia para que funcionários criem um plano de ação individual que proporcione o alcance dos objetivos propostos, permitindo que cada um escolha as atividades que julgarem mais pertinentes para conquistar o cliente e as metas estabelecidas para o semestre.

Auxílio Creche: Trata-se de benefício concedido aos empregados que têm filhos com até sete anos completos, inclusive filhos adotivos e menores sob guarda. Este benefício estende-se aos empregados que tenham filhos com deficiência e/ou inválidos permanentes, sem limite de idade.

Auxílio Doença: trata-se de benefício financeiro concedido a empregado afastado por motivo de licença-saúde previdenciária ou acidentária, após avaliação médica. Em caso de indeferimento do benefício pelo INSS a empresa paga ao empregado, pelo prazo de até oito meses, um valor de auxílio doença quando o médico do trabalho o considerar inapto.

Auxílio Funeral: Trata-se de auxílio financeiro concedido em casos de falecimento de cônjuge, companheiro, filho dependente até 24 anos ou inválido, enteados ou menores sob guarda ou tutela. No caso de falecimento do empregado, o auxílio-funeral, em valor previamente fixado pela empresa, é pago a quem efetuar as despesas funerárias.

Auxílio Idioma: Trata-se de ressarcimento concedido aos empregados com no mínimo 24 meses de efetivo exercício destinado a cobertura de despesas como mensalidades, matrículas e materiais didáticos em cursos de inglês, espanhol ou francês.

Auxílio Natalidade: é concedido a todos os empregados por ocasião do nascimento de filho, adoção ou guarda de menor.

Auxílio-Instrução: Trata-se de ressarcimento dos gastos efetuados em cursos de graduação, com habilitação em bacharelado, e pós-graduação (lato sensu) nas áreas de interesse do Banco em valor correspondente a das despesas realizadas com matrículas e mensalidades em instituição de ensino superior devidamente credenciada pelo Ministério da Educação disponível aos empregados admitidos a partir de 01 de janeiro de 2000.

Avaliação de Desempenho - AAP: Trata-se de avaliação realizada semestralmente pelo superior hierárquico de cada funcionário. Busca-se promover o aperfeiçoamento contínuo por meio do feedback do gestor, bem como o acompanhamento do alcance de metas individuais. A avaliação pode proporcionar a promoção por merecimento que consiste no acréscimo de 1% sobre o piso salarial aos melhores funcionários de que cada setor, contudo é pouco representativo nos processos de recrutamento e seleção internos.

Avaliação por Resultados: Todos os funcionários são avaliados semestralmente pela chefia imediata. Para os gestores da agência o mais importante é o resultado final apresentado pela agência. Assim, se o ponto de atendimento alcançar suas metas todos acabam bem avaliados pelo desempenho do grupo, caso as metas não sejam atingidas cada um será avaliado pela sua produção individual.

Benefício para Pais ou Responsáveis por Filhos e/ou Dependentes com Deficiência: Trata-se de redução de carga horária, em até duas horas diárias, para os empregados com carga horária superior a 30 horas semanais, e/ou a disponibilização de horário especial aos responsáveis por filhos ou dependentes com deficiências físicas, sensoriais ou mentais, passíveis de tratamento especializado de reabilitação ou educacional.

Benefícios por Transferência: Em caso de mudança do domicílio profissional, o empregado dispõe de até cinco dias úteis, consecutivos ou não, para cuidar dos trâmites de sua mudança e instalação no novo domicílio. Esses dias poderão ser fruídos até seis meses após a efetivação da transferência. Quando a transferência ocorrer por iniciativa do Banco o empregado terá direito ao ressarcimento das despesas realizadas com a mudança inclusive de valores gastos com o seu transporte e de seus dependentes.

Biblioteca e Videoteca: Trata-se de acervo de livros, vídeos e DVDs disponíveis aos empregados para consulta e empréstimos.

Bolsa de Estudo: Trata-se de ressarcimento dos gastos efetuados em cursos de nível de graduação, pós-graduação ou especialização (lato sensu) nas áreas de interesse do Banco em valor correspondente a 75% das despesas realizadas com matrículas e mensalidades em instituição de ensino superior devidamente credenciada pelo Ministério da Educação disponível aos empregados admitidos até 31 de dezembro de 1999.

Bonificação de Férias: Os empregados com tempo de serviço superior a vinte anos possuem direito a cinco dias adicionais de férias.

Campanha de Premiação sobre a Venda de Produtos: Trata-se da premiação de equipes, gestores e funcionários que se destacaram na venda de produtos bancários como seguros e títulos de capitalização durante o semestre conforme regulamento previamente criado para campanha.

Campanha Relâmpago: Além das campanhas institucionais promovidas pelo banco os gestores desenvolvem campanhas relâmpago com premiações aos funcionários com melhor desempenho nas vendas.

Convênio com INSS: Os empregados lotados no Distrito Federal, não precisam se dirigir aos postos do INSS para dar entrada em sua licença saúde, em casos de afastamentos do trabalho por mais de 15 dias em função de convênio que autoriza a empresa a providenciar a entrega dos documentos e a marcação das perícias.

Crédito Educação: Trata-se de vantagem financeira concedida aos empregados com mais de doze meses de efetivo exercício no Banco e que não possuem formação superior, para custear formação acadêmico-profissional em cursos de graduação reconhecidos pelo MEC em áreas que não sejam de interesse do Banco.

Decisões Colegiadas (agência): Os gestores buscam tomar decisões colegiadas com a equipe de gerentes da agência por acreditarem que assim terão maior apoio e comprometimento da equipe.

Estágio Supervisionado Curricular de 3º Grau para Empregado: Trata-se de acompanhamento supervisionado das atividades desenvolvidas pelo empregado de forma a atender a carga-horária de estágio obrigatório de instituição de ensino superior.

Exame Médico Periódico: Tratam-se de exames anuais, inclusive PSA (próstata) e mamografia, pagos pela empresa como ação de prevenção à saúde.

Feedback: Segundo o gerente geral, ele busca fornecer *feedback* coletivo de forma não apontar diretamente os erros de um determinado funcionário, pois considera que nem todos estão preparados para receber críticas sem sofrer abalo em sua motivação laboral. Contudo fornece o *feedback* individual quando é procurado por algum funcionário.

Ginástica Laboral: Trata-se de professor disponibilizado duas vezes por semana para aula com duração média de quinze minutos, durante o horário de expediente, para realização de alongamentos e exercícios que contribuam com a saúde e o bem-estar físico do trabalhador.

Incremento Semestral das Metas das Agências: Trata-se do aumento, entre 10% e 20%, das diversas metas estabelecidas para as agências sem qualquer estudo prévio sobre a viabilidade de

atingimento. Geralmente, agências com melhor desempenho recebem metas ainda maiores no próximo semestre.

Instrutor / Multiplicador do Conhecimento: Consiste na possibilidade de realização pessoal com remuneração adicional concedida aos funcionários que manifestam interesse e possuem capacitação para atuarem como instrutores ou multiplicadores do conhecimento em treinamentos da instituição.

Licença Interesse: Trata-se de afastamento não remunerado para tratar de interesse particular e concedido a critério do Banco com suspensão do contrato de trabalho e da contagem do tempo de serviço.

Licença para Assistência a Filhos Adotivos: Trata-se licença remunerada de 120 dias corridos para as mulheres e 5 dias úteis para os homens que adotarem crianças de até sete anos incompletos.

Licença para prestar assistência à pessoa enferma da família: Trata-se de licença concedida para acompanhar familiar enfermo mediante comprovação da necessidade.

Licença-Capacitação: Trata-se de licença remunerada do empregado para participar de curso de capacitação profissional relacionado às atividades do Banco, em nível de mestrado e/ou doutorado, no interesse da administração, ou seja, conforme oportunidade e conveniência. O benefício pode ser usufruído após cada quinquênio de efetivo exercício, por até três meses, podendo ser parcelados em períodos mínimos de cinco dias, não sendo permitido o acúmulo de períodos a cada quinquênio. Também poderá destinar-se à pesquisa e levantamento de dados necessários à elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado.

Participação nos Lucros (PLR): Trata-se da distribuição semestral de parte dos lucros da organização entre os funcionários do banco em valores desproporcionais conforme o cargo e o alcance das metas estabelecidas pela empresa.

Plano de Carreira, Cargos e Remuneração (PCCR): Trata-se de plano de carreira com escalonamento de cargos e salários que permitam a progressão do funcionário ao longo de seu período na empresa mediante aprovação em processos de recrutamento e seleção, ou a critério da chefia competente.

Plano de Saúde - Caixa de Assistência: Trata-se de benefício concedido a empregados e seus familiares mediante contribuição do titular onde a empresa arca com parte do valor da contribuição.

Previdência Privada: Trata-se de plano de benefício suplementar aos da Previdência Social onde os participantes contribuem com um percentual descontado mensalmente em folha de pagamento e

Banco contribui com uma parcela. Além disso, permite ao participante a solicitação de empréstimos em condições especiais.

Processos de Recrutamento e Seleção Interna: Geralmente, a ocupação dos cargos mais importantes da organização ocorre por simples processo de indicação sem que aja qualquer análise de mérito. Os cargos de salários mais baixos são, geralmente, ocupados por meios de processos seletivos baseados na análise de currículos e entrevistas realizados pela chefia solicitante, sem a devida análise de perfil ou de mérito.

Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT: Trata-se de benefício financeiro concedido ao empregado por meio de cartões eletrônicos na modalidade refeição e/ou alimentação.

Programa Vida Ativa: Consiste num programa para promoção da qualidade de vida dos empregados por meio da implementação de ações que contemplam várias áreas da vida do empregado como à promoção e à prevenção da saúde nos locais de trabalho, o incentivo a prática esportiva, a administração de finanças pessoais, a promoção da arte e da cultura, cuidados posturais, a importância da integração e dos relacionamentos interpessoais, envolvendo, sempre que possível, as famílias nas ações e eventos.

Prorrogação de Licença-Maternidade: A empregada da empresa pode solicitar prorrogação da licença maternidade até trinta dias após o nascimento do bebê, mediante requerimento que será analisado pelo Banco.

Ressarcimento de Medicamentos e Auxílio no Tratamento de AIDS e Doenças Crônicas: Trata-se do ressarcimento de despesas com medicamentos para tratamento de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e doenças psiquiátricas. Também possui 80% de ressarcimento as despesas com remédios e tratamento extrainternação em casos de AIDS ou outras doenças crônicas específicas no plano da Caixa de Assistência, sendo estendido ao cônjuge, filhos e dependentes.

Reuniões Periódicas: Segundo o gerente geral da agência, são realizadas reuniões semanais com os funcionários portadores de função gratificada (que trabalham 8 horas/dia) e uma reunião mensal com todos os funcionários. Na reunião mensal são tratados assuntos administrativos, é apresentado o andamento das metas, e é reservado um momento de confraternização para comemoração dos aniversariantes do período. A reunião semanal possui um caráter mais técnico onde geralmente se discute estratégias para o alcance das metas e melhoria dos processos.

Seguro de Vida em Grupo: O Banco paga metade do valor de prêmio mensal do seguro de vida do empregado, exceto o valor referente à inclusão do cônjuge. Esse Seguro de vida tem cobertura por morte ou invalidez do segurado. Durante o período em que o empregado estiver em licença

previdenciária ou acidentária, o Banco custeia o pagamento integral do prêmio de seguro de vida em grupo.

Vacinação: Trata-se de campanha de vacinação contra a gripe, custeado pela empresa aos empregados do banco como forma de prevenção à saúde.

Vale Transporte e Ressarcimento de Passagens de ônibus: Trata-se de compensação financeira sobre os custos com transporte público coletivo efetuados por empregado no deslocamento residência-trabalho e vice-versa.

Vantagens nos Produtos Bancários: Trata-se de benefícios sobre alguns produtos bancários como: anuidade gratuita dos cartões de crédito, pacote gratuito de redução de tarifas, taxa de juro reduzida para o cheque especial, descontos na contratação de seguros.

Vencimento em Caráter Especial: Trata-se de valor pago temporariamente ao empregado que foi descomissionado por iniciativa da empresa conforme prazo pré-definido para cada função.