

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CONTEMPORÂNEA**

**CRISTIANO NESSI ZACCA**

**MOTIVAÇÃO NO EMPREGO PÚBLICO:  
um estudo de caso numa empresa pública do setor bancário**

**Porto Alegre**

**2011**

Cristiano Nessi Zacca

**MOTIVAÇÃO NO EMPREGO PÚBLICO:  
um estudo de caso numa empresa pública do setor bancário**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Sandro Trescastro Bergue

**Porto Alegre**

**2011**

Cristiano Nessi Zacca

**MOTIVAÇÃO NO EMPREGO PÚBLICO:  
um estudo de caso numa empresa pública do setor bancário**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Aprovado em \_\_\_ de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

Com amor,  
para minha esposa  
e meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa Débora por ter me apoiado ao longo do curso e me incentivado e por reconhecer meu esforço.

A minha mãe Maria do Carmo e ao meu pai Jorge Rene por terem me ensinado a importância da educação e por sempre me incentivarem nos estudos.

A tutora Natália Araújo Pacheco que auxiliou na elaboração do projeto de pesquisa de forma muito dinâmica e profissional.

Ao professor orientador Sandro Trescastro Bergue por sua presteza no auxílio ao desenvolvimento do trabalho e observações pertinentes.

Aos empregados da empresa pública que participaram da pesquisa.

Aos meus colegas pelos momentos descontraídos e pela amizade.

Aos professores pela dedicação em fazer deste curso um exemplo de qualidade e excelência.

Aos responsáveis técnicos pelo Navi.

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos.

(LÉVY-LEBOYER, 1984 apud BERGAMINI, 1990, p.33)

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão analisa quais fatores organizacionais influenciam na motivação dos empregados de uma empresa pública do setor bancário. Como metodologia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso de caráter exploratório, empregando uma abordagem quantitativa. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário a 20 empregados, contendo uma pergunta aberta e dezesseis questões fechadas, que abordavam fatores como auto-realização, trabalho desafiador, reconhecimento do trabalho, adequação do cargo ao perfil do empregado, oportunidades de crescimento profissional, conteúdo do trabalho, imagem e prestígio, infraestrutura, comunicação, salário, benefícios, relacionamento com a supervisão e com os colegas, plano de cargos, estabilidade e remuneração comparada ao mercado. Os resultados obtidos permitem dizer que os empregados estão motivados, devendo ser melhorado apenas o item infraestrutura. O estudo ressalta a necessidade e a importância de realização de novas pesquisas para ampliar o conhecimento sobre motivação nas empresas públicas.

**Palavras-chave:** motivação, gestão de pessoas, emprego público.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Cargos. ....	27
Gráfico 02: Sexo.....	28
Gráfico 03: Estado civil. ....	28
Gráfico 04: Idade. ....	29
Gráfico 05: Tempo de serviço. ....	29
Gráfico 06: Escolaridade. ....	30
Gráfico 07: Questão sobre auto-realização. ....	31
Gráfico 08: Questão sobre trabalho desafiador. ....	32
Gráfico 09: Questão sobre reconhecimento. ....	32
Gráfico 10: Questão sobre a função adequada ao perfil. ....	33
Gráfico 11: Questão sobre as oportunidades de crescimento profissional. ....	33
Gráfico 12: Questão sobre o conteúdo do trabalho. ....	34
Gráfico 13: Questão sobre imagem e prestígio. ....	35
Gráfico 14: Questão sobre as condições de infraestrutura. ....	36
Gráfico 15: Questão sobre o processo de comunicação. ....	36
Gráfico 16: Questão sobre a política salarial. ....	37
Gráfico 17: Questão sobre a política de benefícios. ....	38
Gráfico 18: Questão sobre o relacionamento com a gerência. ....	38
Gráfico 19: Questão sobre o plano de cargos. ....	39
Gráfico 20: Questão sobre a estabilidade de emprego. ....	39
Gráfico 21: Questão sobre o relacionamento com os colegas. ....	40
Gráfico 22: Questão sobre a remuneração comparada com o mercado. ....	41
Gráfico 23: Questão discursiva. ....	41

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEORIAS DE CONTEÚDO .....	12
1.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	13
1.1.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg.....	16
1.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland .....	19
1.2 TEORIAS DE PROCESSO .....	20
1.2.1 Teoria da Expectância de Vroom .....	21
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>24</b>
<b>3 RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	27
3.2 FATORES MOTIVACIONAIS.....	30
3.3 FATORES DESMOTIVACIONAIS .....	35
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>
ANEXO.....	48

## INTRODUÇÃO

O Brasil e o mundo passam por intensas mudanças nas formas de produção do sistema capitalista em decorrência da globalização, da internacionalização das empresas, do neoliberalismo e das novas tecnologias de produção, que utilizam máquinas e equipamentos que diminuem a necessidade de mão-de-obra, ao mesmo tempo em que aumentam os lucros e a produtividade das empresas. O setor bancário está inserido neste contexto e apresenta elevado grau de tecnologia da informação e automação, reduzindo a necessidade de mão-de-obra. Inserida neste ambiente está a empresa pública do setor bancário que será estudada neste trabalho, que precisa ser lucrativa e ao mesmo tempo desempenhar seu papel social, atendendo não só clientes, mas também os cidadãos.

O setor bancário e o setor público estão relacionados quando se trata de financiamento habitacional, financiamento de obras de infraestrutura e pagamento de benefícios sociais, demonstrando a importância de ambos para o desenvolvimento da economia do país. Além disso, o setor público regula o setor bancário através do Banco Central, buscando proteger os clientes e o próprio sistema bancário. Verificamos que o setor público e o setor bancário têm suas especificidades, aquele buscando o bem comum da sociedade e este buscando o lucro, mas atuam muitas vezes de forma interligada para atingir os resultados.

Em meio a este contexto, este trabalho busca identificar os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos empregados de uma empresa pública do setor bancário. É importante verificar como está o nível de motivação dos empregados desta empresa, pois estes empregados lidam diariamente atendendo as demandas dos clientes e dos cidadãos. A falta de motivação dos empregados da referida empresa pública pode se revelar um problema, gerando uma baixa produtividade, descontentamento com a rotina do trabalho e afetando a relação com os clientes e cidadãos.

Dessa forma a situação apresenta um problema para os objetivos desta empresa pública que tem uma demanda social a ser atendida. Segundo Mascarenhas (2008) a gestão de recursos humanos deve pensar no fator humano como fonte de vantagem competitiva. Diante deste contexto a questão de pesquisa

## **é: Quais fatores organizacionais influenciam na motivação dos empregados de uma empresa pública do setor bancário?**

Este estudo mostra-se relevante, pois se percebe que a motivação dos funcionários pode facilitar o alcance de objetivos, melhorar o atendimento e dar maior satisfação ao trabalho. Segundo Motta (2006, p.64) “o trabalho passa a ser visto como a principal inserção social do indivíduo, que lhe fornece o sentido para suas ações e a medida de seu valor social”, demonstrando a importância social do trabalho para os indivíduos. A pesquisa também é considerada oportuna, pois a gestão de pessoas é importante para o alcance dos objetivos de uma organização e para a qualidade de vida no trabalho. Segundo Mascarenhas (2008, p. XVI) “na prática, cada organização caracteriza-se por uma configuração única da função de gestão de pessoas, alicerçada em uma cultura e em competências que seriam o resultado de processos históricos de aprendizagem”, o que demonstra que cada organização apresenta especificidades e uma cultura própria.

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos através dos quais se pretende responder a questão de pesquisa.

### **Objetivo geral:**

Identificar os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos empregados de uma empresa pública do setor bancário.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar fatores que influenciam na motivação dos empregados.
- Investigar os fatores que influenciam na desmotivação dos empregados.
- Propor sugestões de melhoria.

O capítulo 1 deste projeto corresponde à revisão de literatura, onde se aborda a motivação, suas principais teorias e autores. Os procedimentos metodológicos se encontram no capítulo 2, apresentando-se o método escolhido e a justificativa, os instrumentos de coleta e análise de dados. Na seqüência serão ainda descritos os principais resultados encontrados e as considerações finais do presente estudo.

## 1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Neste capítulo serão apresentadas as principais teorias sobre motivação no trabalho, visando um embasamento teórico para a realização da pesquisa descrita no capítulo 2 e uma adequada análise de seus resultados, dando destaque especial para a teoria dos dois fatores de Herzberg que será utilizada para analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e na desmotivação dos empregados de uma empresa pública do setor bancário, abordando também outros referenciais explicitados nas teorias abaixo.

Para início da discussão, é importante sinalizar que segundo Bergamini (1997, p. 31) “motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. Isso permite observar que a motivação é um componente importante na gestão de pessoas, inclusive nas organizações públicas que segundo Bergue (2005, p. 35) “pode mostrar-se sensivelmente mais complexa no setor público, em razão de condicionantes específicos, notadamente aqueles afetos à dinâmica comportamental dos agentes públicos”.

O tema motivação vem sendo amplamente pesquisado e muitos autores vêm contribuindo, formulando teorias e definindo conceitos, segundo Perez-Ramos (1990, p.127) “interpretando comportamentos e atitudes, estabelecendo metas e objetivos no processo motivacional e propondo modelos e planos de ação, embora apresentando diversidade nos seus pontos de vista”. A fim de elucidar a discussão, serão apresentadas a seguir as principais teorias a respeito do tema agrupadas em “teorias de conteúdo” e “teorias de processo”, classificação sugerida por Tribett e Rush (*apud* PEREZ-RAMOS, 1990).

### 1.1 TEORIAS DE CONTEÚDO

As “teorias de conteúdo” buscam identificar **o que motiva** as pessoas e relacionam-se com o que se passa no interior dos indivíduos ou no seu ambiente de

trabalho, dando energia e sustentando o seu comportamento e com elementos que fazem com que uma pessoa se motive. Essas teorias partem da determinação das necessidades humanas para explicar o fenômeno motivacional, conforme Perez-Ramos (1990, p. 128) “identificando conseqüentemente o comportamento dirigido à satisfação das mesmas, mas sem entrar em cogitação sobre as operações psicológicas, tanto conscientes como inconscientes, que o processo envolve”.

As teorias de conteúdo que serão explicadas a seguir são: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria ECR de Alderfer, teoria X e Y de McGregor, Teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

### **1.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

No desenvolvimento da Teoria da Hierarquia das Necessidades Abraham H. Maslow identificou as principais necessidades do ser humano e as classificou conforme uma escala ascendente de hierarquização, concluindo que o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. Maslow apresentou uma teoria em que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância.

O aspecto fundamental desta teoria baseia-se na suposição de que cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos da cadeia proposta, de acordo com Perez-Ramos (1990, p.128) “à medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como preponderantes as de categoria imediatamente superior, as quais passam, então, a motivar mais intensamente o comportamento”. Segundo esta teoria o comportamento humano é dirigido primeiro para a satisfação das necessidades simples e fundamentais e após satisfazê-las, o ser humano procurará satisfazer as necessidades mais complexas. Neste sentido Maslow (2001, p. 14) afirma que “todos nós nascemos com determinadas necessidades inatas para vivenciar valores mais altos; da mesma forma que nascemos psicologicamente com a necessidade de zinco e magnésio em nossa dieta”.

Os pontos principais desta teoria estão relacionados com o fato de que só as necessidades ainda não satisfeitas são capazes de influenciar o comportamento, ou seja, uma necessidade satisfeita não é motivadora. Além disso, as necessidades estão estruturadas em ordem de importância, ou seja, quando uma necessidade é satisfeita, logo outra emerge e exige também ser satisfeita.

Maslow classificou as necessidades em inferiores (as fisiológicas e de segurança) e em superiores (as sociais, de estima e de auto-realização), conforme características abaixo (PEREZ-RAMOS, 1990, p. 128):

- a) Necessidades fisiológicas – respondem à finalidade de manter a homeostase do organismo, sendo sua satisfação indispensável à sobrevivência do indivíduo;
- b) Necessidades de segurança – compreendem o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça e a privação, tanto em relação ao indivíduo como de sua família;
- c) Necessidades sociais – referem-se ao desejo de pertencer, de formar parte, de participar, de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e amizade;
- d) Necessidades de estima - traduzem o desejo do indivíduo de destacar-se no grupo do qual participa e de ser prestigiado pelos demais;
- e) Necessidades de auto-realização – incluem o desejo de crescimento psicológico, de aprimoramento das capacidades pessoais e de excelência nas realizações, constituindo assim, um desafio permanente na vida do indivíduo.

Essas necessidades estariam funcionando como ondas e em determinados momentos uma necessidade estaria se sobrepondo a outras. Segundo Maslow (2001, p. 1) “com as pessoas em processo de auto-realização podemos aprender qual poderia ser a atitude ideal perante o trabalho sob as mais favoráveis circunstâncias”.

O trabalho desenvolvido por Maslow estimulou outros os estudos sobre motivação. Conforme Motta e Vasconcelos (2006, p. 65) apontam “os estudos de Maslow voltaram-se primordialmente para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, independentemente de preocupações com eficiência organizacional”. Segundo Robbins (2006, p. 133) “de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior”.

Uma crítica que se faz a esta teoria é com relação ao fato de ser linear ou ascendente, o que significa dizer que, em sua vida, o indivíduo caminha linearmente

para a satisfação delas. Segundo Motta e Vasconcellos (2006, p. 66) “não existem estágios pré-definidos e definitivos a serem atingidos: as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida”. Conforme Robbins (2005, p. 133) “Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela”.

Contudo, a teoria é bem aceita e oferece um esquema orientador para a atuação do administrador. Por outro lado, Robbins (2005, p. 133) acredita que “a teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Isso pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e à facilidade que ela oferece para a compreensão”.

Mesmo com as críticas empreendidas em suas construções, Maslow ainda influenciou outros, destacando o trabalho de Clayton Alderfer, que elaborou a teoria ECR (Existência - Crescimento - Relacionamento), o qual parte das idéias de Maslow, mas apresenta diferenças no número de categorias e na direção do movimento motivacional. Segundo Robbins (2005, p. 136) “Alderfer trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica”. Para Maslow, o processo se realiza em forma progressiva, ascendente, de nível de categoria nas necessidades da escala hierárquica. Perez-Ramos (1990, p. 131) complementa que “para Alderfer, esse processo pode dar-se também em sentido regressivo, descendente; isto é, de frustração-regressão, e não unicamente na direção de satisfação-progressão, conforme Maslow”. Observa-se que o trabalho de Alderfer complementa e amplia a teoria de Maslow ao considerar a possibilidade de que duas necessidades poderiam estar influenciando concomitantemente a orientação da ação das pessoas, enfraquecendo a tese de que haveria uma hierarquia de necessidades.

Outra teoria influenciada pelo trabalho de Maslow é a Teoria X e Y de Douglas McGregor, que retoma alguns dos argumentos de Maslow para explicar o seu modelo, no qual ele relaciona os conceitos de motivação e liderança. Segundo Perez-Ramos (1990, p. 130) a Teoria X classifica o homem como um “ser sem motivação para enfrentar o trabalho ou assumir responsabilidades, preferindo ser conduzido, em vez de empregar sua própria iniciativa no desempenho de suas atividades”. A Teoria Y, por sua vez, segundo Perez-Ramos (1990, p.130) “postula que o ser humano é motivado principalmente por suas necessidades de realização

peçoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas pessoais com as de organização”.

Percebe-se com isso que ao hierarquizar as necessidades humanas Maslow desenvolveu uma teoria que acabou influenciando outros autores, como Alderfer que acrescentou que as necessidades podem se dar de forma progressiva, mas também regressiva e McGregor que relacionou conceitos de motivação e liderança. A seguir será descrita a teoria dos dois fatores de Herzberg.

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

Frederick Herzberg desenvolveu várias pesquisas nos anos 1960 e formulou a teoria dos dois fatores que permitiu fazer suposições fundamentais para compreender o comportamento dos funcionários nas organizações através do estudo de fatores intrínsecos e extrínsecos. Segundo Perez-Ramos (1990, p.129):

Os fatores de ordem intrínseca, denominados “motivadores”, incluem variáveis de caráter mais pessoal, como as de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, atração e desafio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico. Os fatores extrínsecos são chamados “fatores de higiene”, porque incluem aspectos de natureza preventiva e ambiental, não relacionados diretamente com a tarefa ou trabalho em si mesmo. São elas as normas administrativas, os sistemas de salários, o relacionamento entre os membros da organização, os estilos de supervisão, entre outros.

Conforme Motta e Vasconcelos (2006) “o atendimento das necessidades básicas dos indivíduos é condição necessária, mas não suficiente, para a manutenção de boa produtividade no trabalho”. Para conseguir que os indivíduos se dediquem mais ao trabalho, comprometendo-se mais com a organização, canalizando sua energia vital produtiva para o sistema, é necessário atender a outro tipo de necessidade humana que vai além das necessidades básicas. Este outro tipo de necessidade refere-se a auto-realização e ao desenvolvimento do potencial do indivíduo.

Esta teoria é compatível com a de Maslow, embora os autores apresentem pontos de vista diferentes, pois enquanto Herzberg refere-se aos incentivos para a satisfação das necessidades, Maslow centraliza seu estudo nas necessidades

humanas. Os “fatores de higiene” de Herzberg se relacionam com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto que os “fatores de motivação” encontram correspondência com as necessidades de estima e auto-realização do esquema de hierarquia de necessidades (Davis, 1972 *apud* Perez-Ramos, 1990, p. 129). Segundo Robbins (2005, p.135) “a eliminação de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório”. Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Um ponto importante da teoria de Herzberg é o fato de ter aplicação prática no ambiente de trabalho, por ser exposta de maneira simples e sistemática, sendo compreensível a maioria dos gestores das organizações.

O trabalho de Herzberg permitiu identificar que os indivíduos motivam-se de forma diferente e as organizações podem implantar políticas que ofereçam diferentes fatores de satisfação visando atender vários tipos de necessidade, mas conforme Motta e Vasconcelos (2006, p. 72) “cada indivíduo poderá se motivar ou não com as políticas desenvolvidas pela gerência. Os mesmos fatores a partir dos quais um indivíduo poderá motivar-se não afetarão outro, dada a variação das necessidades intrínsecas dos indivíduos”.

Herzberg trata dos fatores higiênicos de satisfação ou das condições mínimas de trabalho que um indivíduo deve ter para satisfazer suas necessidades básicas de segurança e de inserção social. Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 73) “se ausentes, esses fatores mínimos podem comprometer o processo de trabalho. Essas condições são necessárias, mas não suficientes para garantir boa produtividade no trabalho”. Fatores higiênicos ou extrínsecos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos; eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

Em contrapartida, os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho, conforme Motta e Vasconcelos (2006, p.73) “às necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização”. Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos

estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa.

Abaixo segue quadro comparativo entre os fatores higiênicos e motivacionais:

Tabela 01: Quadro comparativo da teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Extrínsecos	Intrínsecos
Condição necessária, mas não suficiente para manter boa produtividade	Dependem das características específicas de cada indivíduo ou grupo organizacional
Atendem a necessidades básicas dos indivíduos	Fatores identitários de difícil generalização
Ex: bons salários, máquinas e equipamentos adequados, bom ambiente de trabalho, benefícios mínimos	Necessidades ligadas à auto-realização e à auto-estima
	Plano de carreira e treinamentos podem corresponder a estas necessidades
	Fatores motivacionais, enquanto mantidos, retêm os indivíduos na organização

Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2006, p. 74)

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas ou enriquecimento do cargo, segundo Herzberg (1997) “o enriquecimento do cargo proporciona oportunidade para o desenvolvimento psicológico do empregado”. As organizações não devem pautar sua política de gestão de pessoas somente nos fatores higiênicos, pois oferecem resultados temporários e após certo tempo os indivíduos tendem a se acostumar com estes estímulos e a produção pode cair e a organização ter de aumentar cada vez mais os estímulos, saindo muito caro para a organização.

A teoria dos dois fatores também tem quem a conteste, conforme descreve abaixo Robbins (2005, p. 135):

- a) o procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso;
- b) a confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de certa maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de maneira diferente;
- c) não foi usada uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável;
- d) a teoria é inconsistente com as pesquisas anteriores. A teoria dos dois fatores ignora as variáveis situacionais;
- e) Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade.

Segundo Robbins (2005, p. 136) “apesar de todas as críticas a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações”.

Como foi descrito acima Herzberg abordou a motivação humana nas organizações através da análise dos fatores intrínsecos e extrínsecos, ampliando a visão sobre o tema, assim como o trabalho de McClelland destacado a seguir.

### **1.1.3 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland**

A teoria das necessidades adquiridas formulada por David McClelland elenca três tipos de necessidades: de realização, de associação e de poder (pessoal e social). Ele desenvolveu uma teoria contingencial sobre motivação. Segundo Mota e Vasconcelos (2006, p. 74) “para ele, um motivador é a projeção de um estado, um objetivo ou uma condição futura que impulsiona, direciona e seleciona o comportamento do indivíduo encaminhando suas ações em certa direção”.

Conforme Perez-Ramos (1990, p. 130) “o principal mérito que se atribui aos trabalhos de McClelland é o que se relaciona com a identificação, categorização e inter-relação das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação”.

Os três tipos de necessidades são listados abaixo, conforme Perez-Ramos (1990, p. 130):

- a) Necessidade de realização – pessoas que apresentam elevados índices nas necessidades de realização tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidades no seu trabalho, assumindo desafios realísticos;
- b) Necessidade de afiliação - as pessoas tendem a ter mais preocupação em desenvolver e manter um adequado relacionamento social do que em melhorar seu desempenho. Desempenham com eficiência as funções que envolvem contatos interpessoais;
- c) Necessidade de poder - os comportamentos mais freqüentes são aqueles que abrangem o desejo de ser prestigiado, de dominar e de controlar as atitudes e ações dos demais. Os indivíduos com alto nível dessas necessidades procuram desempenhar tarefas de liderança nas atividades de grupo, contando freqüentemente com apreciável fluência verbal que utilizam para persuadir os outros.

Essas necessidades se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos e os processos de socialização que passaram, sendo adquiridas no decorrer do tempo e como resultado das experiências de vida. Conforme Mota e Vasconcelos (2006):

[...] os indivíduos podem mudar seu perfil se desejarem, após terem consciência dele. No entanto, apenas a própria pessoa pode tentar mudar suas características, mas para isso deverá mudar seu grupo de referência e buscar outras inserções sociais e objetivos.

McClelland contribui com o estudo sobre a motivação ao descrever que os indivíduos têm diferentes tipos de necessidades que os motivam a agir. Conforme foi exposto, as “teorias de conteúdo” relacionam-se com o que motiva os indivíduos, partindo das necessidades humanas para explicar o fenômeno motivacional, diferente das “teorias de processo” que serão descritas a seguir.

## 1.2 TEORIAS DE PROCESSO

As “teorias de processo” buscam identificar **como as pessoas se motivam**, buscando explicar e descrever como o comportamento é orientado, sustentado e proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas e que influenciam o seu comportamento. Segundo Perez-Ramos (1990, p. 128) “focalizam sua atenção nas sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões”. Estas teorias defendem que o indivíduo decide conscientemente se realiza ou não determinada atividade. Conforme Perez-Ramos (1990, p. 137) as teorias de processo:

compreendem, entre outros, a análise da auto-percepção, da tomada de decisões, dos conceitos de consonância e dissonância, da concomitância de fatores determinantes, do estabelecimento de metas, da atribuição de valores e da influência das variáveis relacionadas com o indivíduo, o ambiente e o trabalho.

As “teorias de processo” que serão descritas a seguir são: teoria da expectativa de Vroom, a teoria da expectativa de Lawler III e a teoria do estabelecimento de metas de Locke, as quais serão melhor exploradas na seqüência do trabalho.

### **1.2.1 Teoria da Expectância de Vroom**

O modelo contingencial proposto por Victor H. Vroom mostra que o nível de produtividade depende três forças básicas em cada indivíduo. Conforme Chiavenato (2003, p.537) as três forças básicas são:

- a) expectativas: são os objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e uma infinidade de combinações e objetivos;
- b) recompensas: é a relação entre a produtividade e alcance dos objetivos individuais;
- c) relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Esta teoria se destaca pelo valor elucidativo do fenômeno motivação no trabalho, onde a motivação do indivíduo para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso. Conforme elucidada Perez-Ramos (1990, p. 134) “o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui”. Cada indivíduo tem preferência por determinados resultados finais, chamados de valências. Quando a valência é positiva se relaciona com o desejo de alcançar os resultados finais e quando é negativa ao desejo de evitá-los.

O modelo contingencial de Vroom se baseia em objetivos gradativos e na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas entre comportamentos. Segundo Robbins (2005, p. 148) “a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará como resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo”.

Segundo Robbins (2005, p. 148) a teoria enfoca três relações:

- a) Relação esforço-desempenho: a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
- b) Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado;
- c) Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Conforme Robbins (2005) a teoria da expectativa é uma das explicações mais aceitas sobre a motivação dos indivíduos, apesar de também sofrer algumas críticas. Ela explica a razão pela qual alguns trabalhadores empenham menor esforço na realização de suas tarefas. Essa teoria, no entanto, deve ser encarada com cautela, pois ainda existem problemas em estudos que tentam validá-la.

O modelo proposto por Vroom foi desenvolvido por Lawler III que o relacionou com o dinheiro. Segundo a teoria da expectativa de Lawler III (1997, p. 136) “o dinheiro pode ser um importante motivador quando um alvo existe para os indivíduos [...] quando apropriado, salário individual por desempenho é o mais poderoso motivador”. Ainda segundo Lawler III (1997, p. 138):

de modo geral, a pesquisa a respeito de sistemas de recompensa tem crescentemente sugerido que recompensas extrínsecas, tais como salário e promoções, podem desempenhar papel muito importante em influenciar a motivação.

O dinheiro permitiria a satisfação das necessidades descritas por Maslow e o indivíduo se dedicaria a obter um bom desempenho para obter o dinheiro.

Outro autor que pode ser classificado nas teorias de processo é Edwin Locke que elaborou a teoria do estabelecimento de metas e conforme Locke (*apud* Robbins, 2005, p. 141) “a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”. Segundo Locke (*apud* Robbins, 2005, p. 141) “podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis”.

Neste capítulo foram apresentadas as principais teorias sobre motivação nas organizações, divididas em “teorias de conteúdo” e “teorias de processo”, as primeiras buscando identificar o que motiva as pessoas e as últimas como as pessoas se motivam. Os autores estudados desenvolveram teorias que são importantes para o entendimento do tema motivação no trabalho.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos dentre eles, o método escolhido e a justificativa, os instrumentos de coleta e análise de dados, visando dar um embasamento científico ao trabalho, permitindo que seja reproduzido e contestado.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho fundamenta-se como um estudo de caso utilizando, uma abordagem quantitativa com aplicação de um questionário contendo uma pergunta aberta e dezesseis questões fechadas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, buscando levantar informações sobre os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos empregados de uma empresa pública que atua no setor bancário.

Segundo Acevedo e Nohara (2009, p.46) “o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema”. O questionário foi aplicado de forma presencial aos empregados de uma agência bancária de uma empresa pública. O método de estudo de caso foi escolhido por entender ser o mais adequado para estudar o tema escolhido, pois segundo Severino (2007, p. 121) estudo de caso é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” e conforme Yin (2005, p.32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

As etapas seguidas para a execução do trabalho foram:

- pesquisa documental;
- elaboração e aplicação de questionário;
- análise e interpretação de dados.

Primeiramente foi feita uma pesquisa documental através de documentos e do site da empresa pública, que segundo Severino (2007, p.124) consiste na “técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fonte do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho”. A documentação foi fruto das leituras e das anotações feitas em fichas de leituras, auxiliando na elaboração do trabalho.

A próxima etapa da pesquisa foi realizada mediante a aplicação de um questionário com uma pergunta aberta e as demais sendo questões objetivas e fechadas. Gil (2008, p.121) define o questionário como sendo “[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações [...]”. Primeiramente o questionário foi previamente testado (pré-teste) mediante sua aplicação a um grupo de cinco empregados da empresa pública, com 16 questões objetivas e uma discursiva. Com o retorno deste pré-teste não foi verificada a necessidade de incluir mais questões e nem de alterar as questões propostas. Segundo Gil (2008, p.134) o objetivo do pré-teste “é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, etc”.

É importante destacar que a referida empresa pública foi criada em 1861 e, desde então, é o principal agente de políticas públicas do governo federal, sendo hoje o maior banco público da América Latina. Presente na vida de milhões de brasileiros, é uma empresa 100% pública que atende não apenas clientes bancários, mas todos os trabalhadores formais do Brasil por meio do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), do Programa de Integração Social (PIS), do Seguro-Desemprego, do crédito educativo, do financiamento habitacional, de programas sociais, além de usuários das unidades lotéricas.

Ao priorizar setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do país, além de contribuir para melhorar a vida das pessoas, principalmente as de baixa renda. Além disso, a atuação da empresa se estende aos palcos, salas de aula e pistas de corrida ao apoiar inúmeras iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas.

A empresa marca presença em todas as regiões brasileiras com uma ampla rede de atendimento. São mais de 36 mil unidades, que chegam a cerca de 5 mil municípios. São mais de 6 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de autoatendimento, além de aproximadamente 30 mil correspondentes bancários.

A empresa pública tem sua sede em Brasília e está presente em todas as regiões do Brasil. A agência estudada fica localizada na Avenida Assis Brasil na zona norte de Porto Alegre e conta com 20 empregados.

Assim, o questionário foi aplicado aos 20 empregados a referida agência bancária desta empresa pública. Conforme Severino (2007, p. 125) um questionário é um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”. Segundo Severino (2007) as questões devem ser pertinentes, claras e objetivas, evitando provocar dúvidas e ambiguidades. A opção por adotar questões fechadas visa facilitar a compilação dos dados. Severino (2007) diz que no caso de questões fechadas as respostas serão escolhidas dentre opções predefinidas pelo pesquisador.

Após a aplicação dos questionários os dados coletados foram analisados e subsidiaram as possíveis respostas para a questão de pesquisa, partindo, desse modo, para a terceira etapa, a de análise de dados. Segundo Gil (2002, p. 125) “o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados [...]”.

A análise dos dados (análise quantitativa) proporcionou o conhecimento dos fatores organizacionais responsáveis pela motivação e desmotivação dos empregados da referida empresa pública do setor bancário. A metodologia utilizada foi a da análise estatística, com a utilização do software *Microsoft Excel*.

Tendo como base a aplicação dos procedimentos metodológicos mencionados acima, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa que foram analisados tendo como referencial as teorias de conteúdo e de processo e a caracterização dos respondentes.

### 3 RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os resultados obtidos após a aplicação dos questionários, buscando referência com a teoria estudada. Foram aplicados então 20 questionários a 16 técnicos e 4 gerentes.

#### 3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Verificamos abaixo que a maioria dos empregados é formada por técnicos bancários, representando 80% dos respondentes e 20% de gerentes.

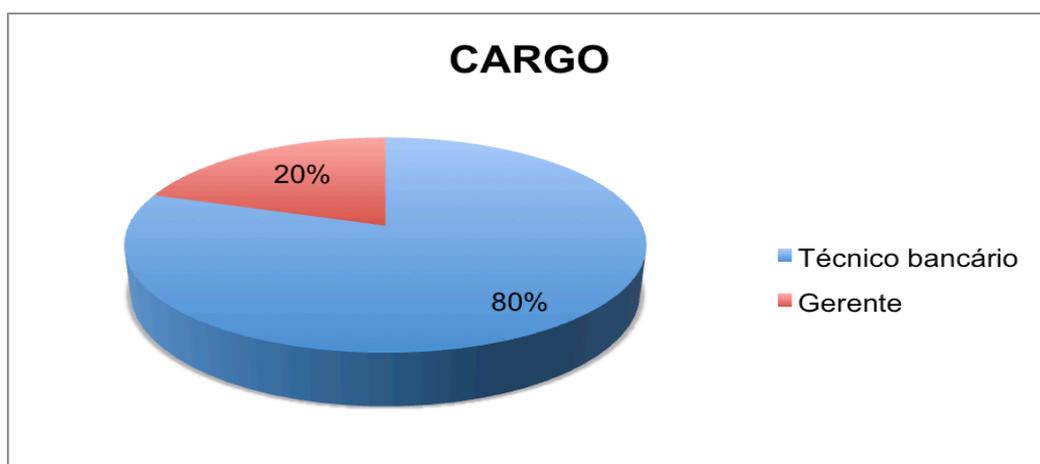


Gráfico 01: Cargos.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao sexo dos 20 empregados, 30% são do sexo feminino e 70% do masculino.

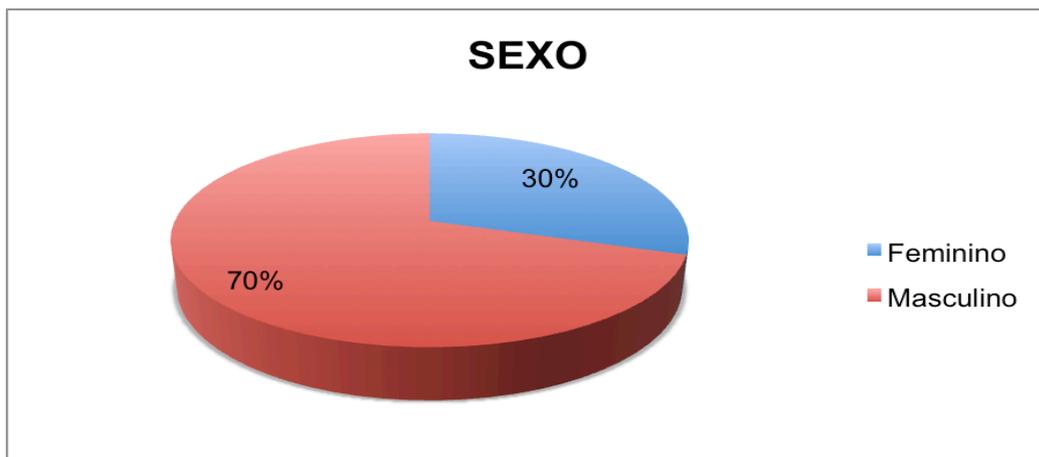


Gráfico 02: Sexo.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em se tratando de estado civil a maioria é de casados (40%), a quantidade de divorciados (25%) e solteiros (20%) é bem equilibrada, restando 15% identificados como outros, conforme podemos verificar no gráfico abaixo.

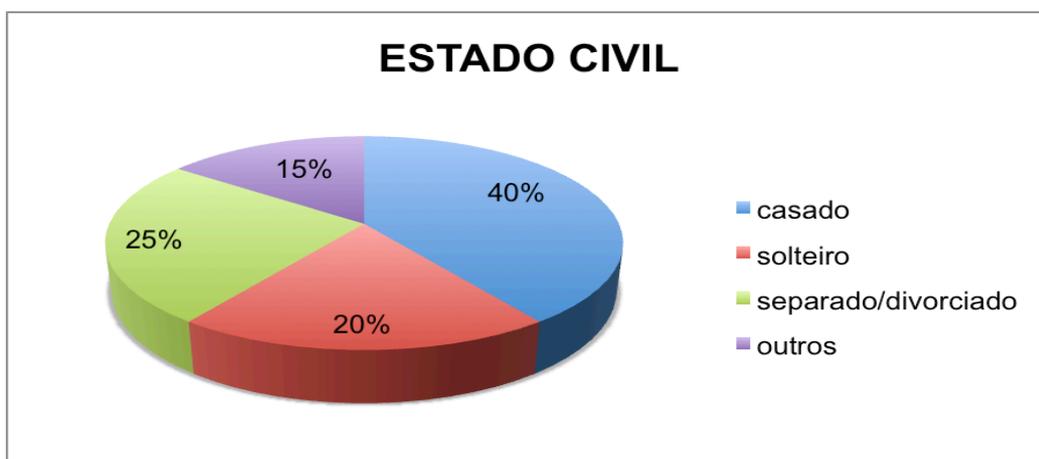


Gráfico 03: Estado civil.  
Fonte: Elaborado pelo autor

Verificamos abaixo que a nenhum empregado tem menos de 20 anos de idade, estando a maioria com idade entre 41 e 50 anos (35%) e idade entre 31 a 40 anos (35%). Os empregados com idade acima de 51 anos representam 5% e os entre 21 e 30 anos representam 25%.

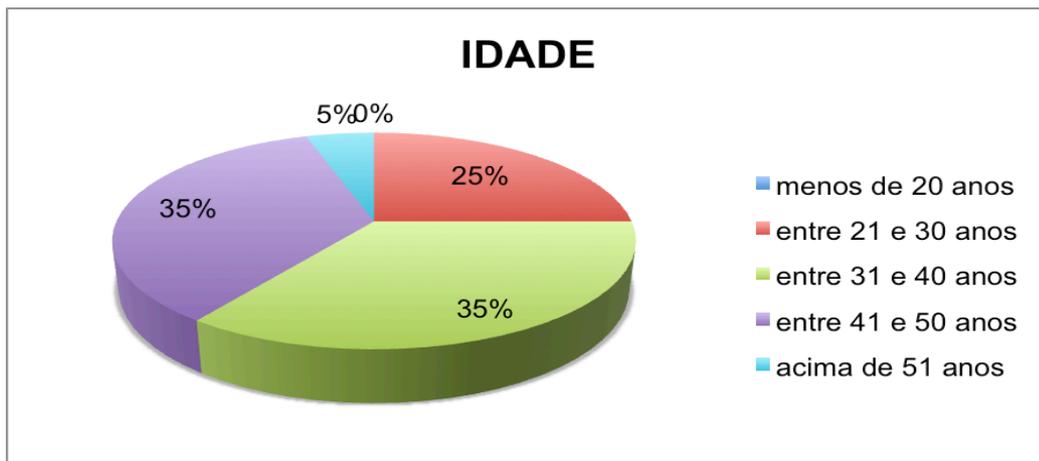


Gráfico 04: Idade.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao tempo de serviço verificamos abaixo que a maioria (40%) tem entre 02 e 05 anos de serviço, seguidos pelos que têm entre 06 e 10 anos (20%) e acima de 21 anos de serviço (25%). Os empregados que têm entre 11 e 20 anos representam 5% e os com menos de 01 ano são 10%.



Gráfico 05: Tempo de serviço.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizando a análise dos dados da amostra, verificamos que a metade dos empregados possui curso Superior completo, outros 15% Superior incompleto e 35% possuem Pós-Graduação e nenhum tem apenas o Ensino Médio.

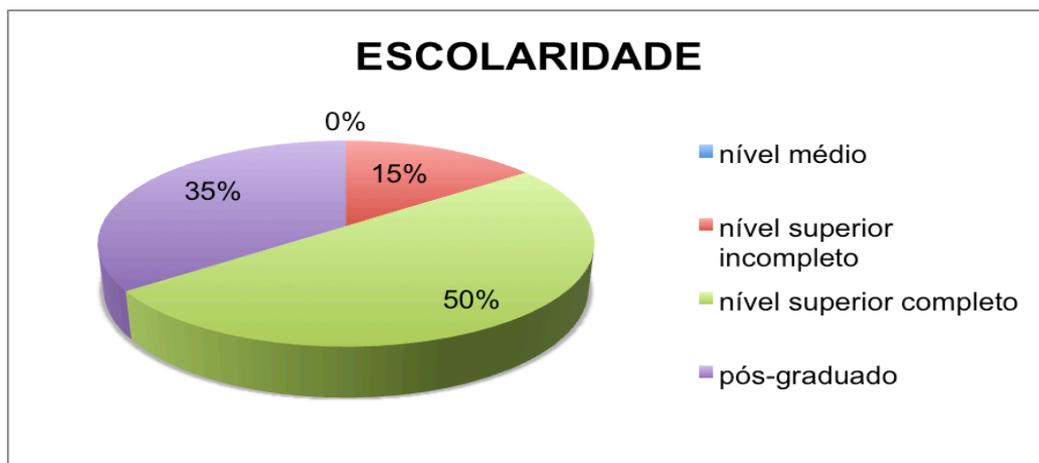


Gráfico 06: Escolaridade.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O perfil dos respondentes revela que a maioria ocupa o cargo de técnico bancário, é do sexo masculino, são casados, têm idade entre 31 e 50 anos e com tempo de serviço entre 02 e 05 anos. É um perfil esperado, pois o cargo de técnico bancário é o cargo inicial da carreira e, portanto, ocupado pela maioria dos empregados e o pouco tempo de serviço deve refletir a retomada da realização de concursos públicos para a empresa pública nos últimos anos. Destaca-se também o elevado nível de escolaridade dos respondentes.

### 3.2 FATORES MOTIVACIONAIS

Foram elaboradas 07 questões para analisar quais fatores organizacionais desempenhavam um papel motivador na agência bancária da empresa pública, papel este que se caracteriza pela capacidade dos fatores motivadores ou internos levarem o empregado a realizar o trabalho com motivação e qualidade. A seguir serão analisadas e descritas as questões que têm relação com fatores motivacionais, com base na teoria estudada.

A primeira questão em relação ao tema específico foi a questão 9, a qual indagava se a pessoa se considera realizada profissionalmente (auto-realizada)? Percebe-se que a maioria dos empregados (55% concordam e 15% concordam totalmente) e considera auto-realizada profissionalmente, sendo a auto-realização um fator motivador muito importante, conforme Maslow (2001, p. 1) “com as pessoas em processo de auto-realização podemos aprender qual poderia ser a atitude ideal

perante o trabalho sob as mais favoráveis circunstâncias”. Além disso, Herzberg coloca a auto-realização como um fator intrínseco capaz de fazer com que o indivíduo se comprometa mais com a organização, desenvolvendo seu potencial. As respostas estão ilustradas no gráfico 07 abaixo:

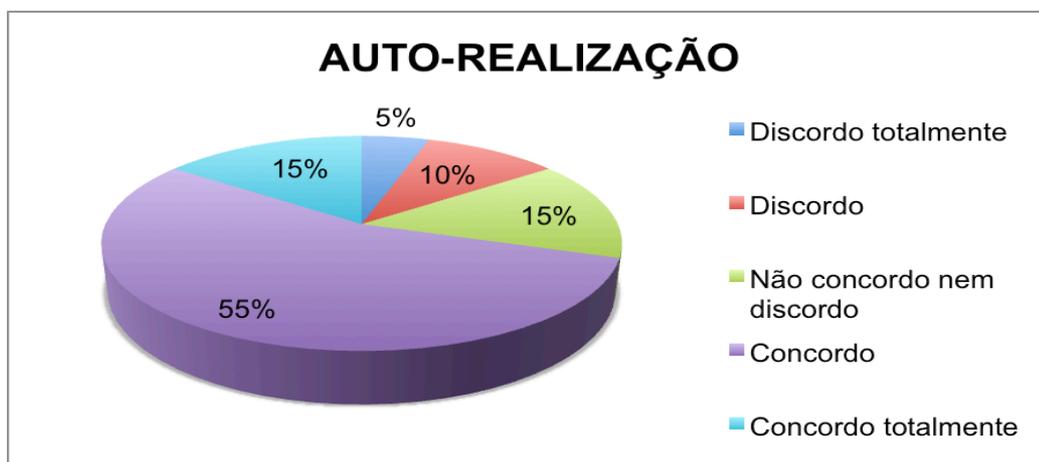


Gráfico 07: Questão sobre auto-realização.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre a questão que visava identificar se o trabalho era considerado desafiador (questão 10), percebe-se que a maioria dos empregados (60% concordam e 15% concordam totalmente) considera o seu trabalho desafiador, configurando-se num fator motivador, pois segundo Herzberg (1997) os fatores associados ao trabalho em si e ao conteúdo do cargo tem grande potencial motivador, pois o desafio do próprio trabalho é um fator de ordem intrínseca capaz de motivar os empregados. Foram analisadas as respostas de técnicos e gerentes, porque apesar de serem funções distintas, tanto técnicos como gerentes no dia a dia acabam fazendo o mesmo trabalho: atender os clientes, pois a falta de pessoal não permite que o gerente só gerencie e ele tem que atuar diariamente como um técnico. As respostas estão ilustradas no gráfico 08 abaixo.

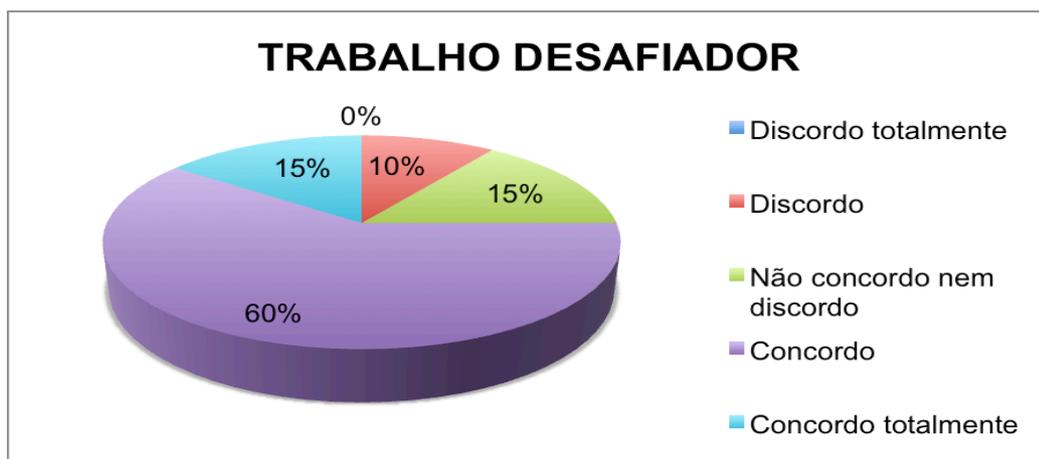


Gráfico 08: Questão sobre trabalho desafiador.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao trabalho reconhecido e valorizado pela supervisão (questão 11) foi observado que os empregados 60% concordam que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela supervisão, sendo o reconhecimento um fator motivador segundo Herzberg e pertence à necessidade de estima de Maslow. Além disso, a teoria da expectativa de Vroom coloca o reconhecimento como parte das expectativas do indivíduo. As respostas estão ilustradas no gráfico 09 abaixo.



Gráfico 09: Questão sobre reconhecimento.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem questionados em relação a considerar que a função que exercem é adequada a seu perfil (questão 12), nota-se que a maioria dos empregados (60% concordam e 10% concordam totalmente) considera que a função que exerce é adequada ao seu perfil, fato que contribui para que o trabalho seja realizado com mais qualidade. Segundo Vroom (1997) a motivação para exercer o esforço é

acionada pela perspectiva de recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante. O fato de considerar a função adequada ao seu perfil motiva o empregado para alcançar as recompensas. As respostas estão ilustradas no gráfico 10 abaixo.

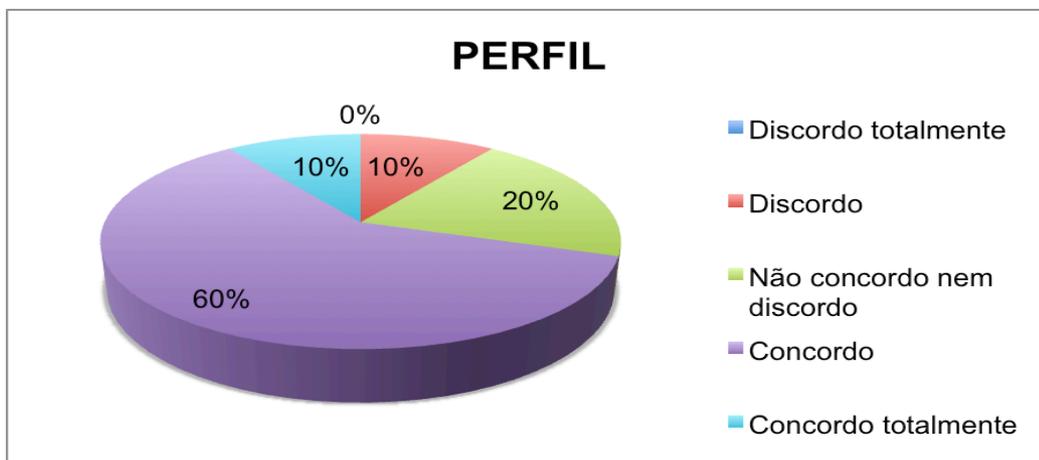


Gráfico 10: Questão sobre a função adequada ao perfil.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre as oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional (questão 13) percebe-se que os empregados em sua ampla maioria (78% concordam e 10% concordam totalmente) concordam que a empresa pública disponibiliza oportunidade para o crescimento e desenvolvimento pessoal e este é um fator motivador, pois segundo Herzberg as oportunidades de crescimento favorecem que o indivíduo desenvolva seu potencial e segundo McClelland as pessoas tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis de desenvolvimento. As respostas estão ilustradas no gráfico 11 abaixo.



Gráfico 11: Questão sobre as oportunidades de crescimento profissional.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao conteúdo do trabalho (atividades do dia-a-dia) ser motivador (questão 14) nota-se que a maioria dos empregados (50% concordam e 5% concordam totalmente) considera o conteúdo do seu trabalho e as atividades do dia-a-dia como algo motivador, indo ao encontro do que Herzberg diz sobre o papel motivador da natureza das tarefas que a pessoa executa, ao conteúdo do cargo e que para proporcionar continuamente a motivação deve-se estimular o enriquecimento das tarefas, oportunizando o desenvolvimento do empregado. As respostas estão ilustradas no gráfico 12 abaixo.

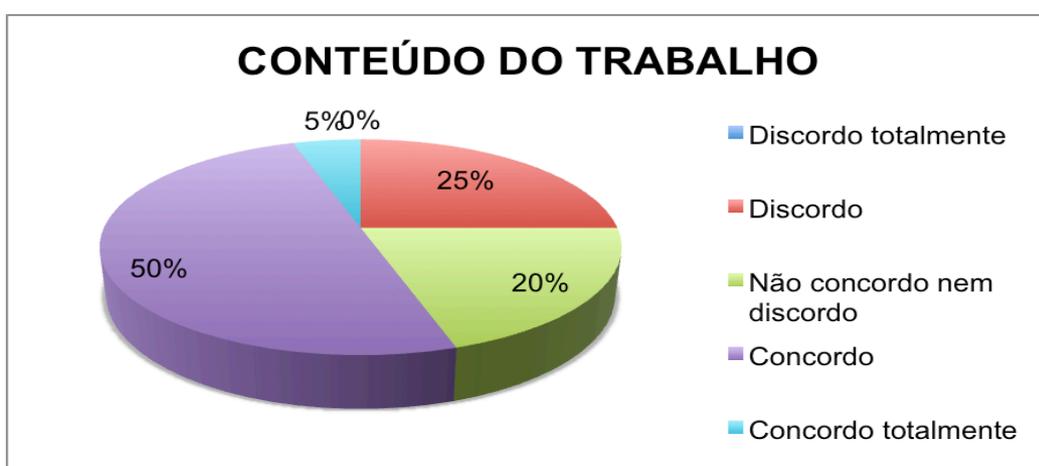


Gráfico 12: Questão sobre o conteúdo do trabalho.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre o fato de considerar a imagem e prestígio de trabalhar na referida empresa pública um fator motivador (questão 16), percebe-se que a maioria dos empregados (45% concordam e 20% concordam totalmente) considera a imagem e o prestígio de trabalhar na empresa um fator motivador indo ao encontro das necessidades sociais da teoria de Maslow, pois se referem ao fato de pertencer, de formar parte, de participar de um grupo. As respostas estão ilustradas abaixo.

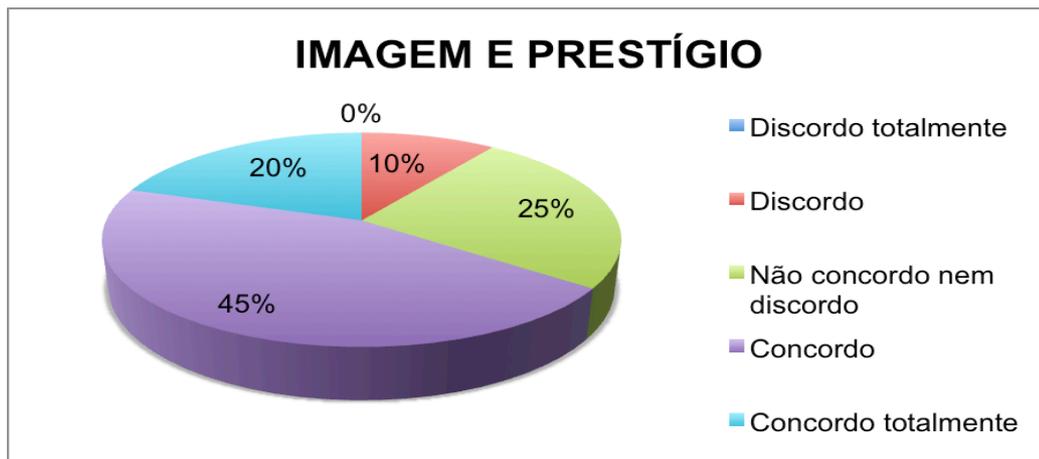


Gráfico 13: Questão sobre imagem e prestígio.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos com a aplicação das questões acima permitem verificar que os fatores motivadores ou intrínsecos estão de acordo com os pressupostos teóricos de Herzberg. Além disso, a necessidade de auto-realização vai ao encontro da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e o reconhecimento como parte das expectativas do indivíduo está alinhado com a teoria de Vroom. Na próxima sessão serão apresentados os fatores desmotivacionais ou extrínsecos.

### 3.3 FATORES DESMOTIVACIONAIS

Foram elaboradas 09 questões para verificar quais fatores organizacionais desempenhavam um papel desmotivador nos empregados que trabalham na empresa pública do setor bancário. A seguir serão analisadas e descritas as questões que têm relação com fatores desmotivacionais, com base na teoria estudada.

Ao serem questionados sobre as condições de infraestrutura serem adequadas para a execução do seu trabalho (questão 1), verificou-se que os respondentes estão divididos, pois 45% concordam e 30% discordam e 10% discordam totalmente que a infraestrutura da agência bancária esteja adequada para a execução do seu trabalho. No entanto, é importante destacar que a infraestrutura é considerada por Herzberg um fator extrínseco ou higiênico, sendo uma condição necessária, mas não suficiente para garantir a produtividade e motivação no trabalho. As respostas estão ilustradas no gráfico 14 abaixo.

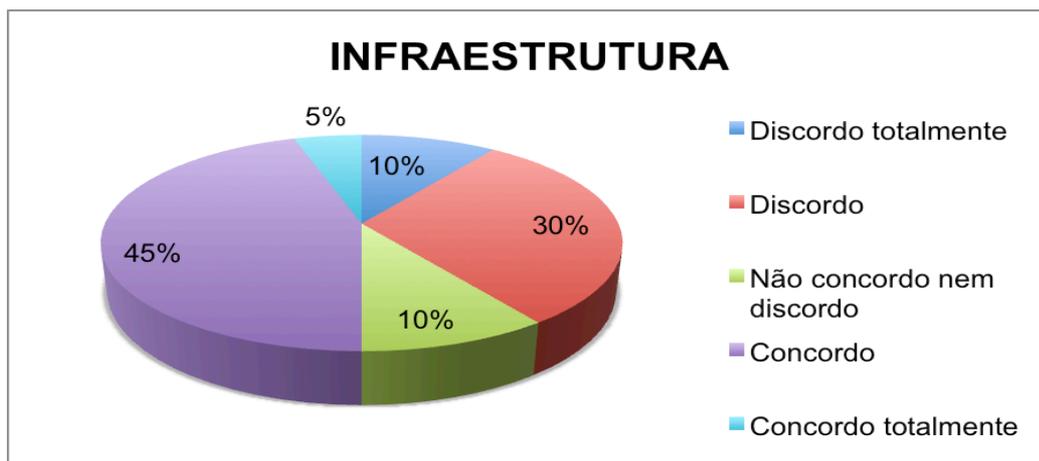


Gráfico 14: Questão sobre as condições de infraestrutura.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo da informação, normas e rotinas) ser adequado para a execução do seu trabalho (questão 2), percebe-se que a maioria dos respondentes (55% concordam), mas destaca-se também que outros 40% (10% discordam totalmente e 30% discordam), no momento de considerar se o processo de comunicação é adequado para a execução do trabalho. O processo de comunicação é um fator extrínseco ou higiênico segundo Herzberg, pois está localizado no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Portanto, os dados obtidos vão ao encontro da teoria de Herzberg e o resultado demonstra que a empresa pública deve rever seu processo de comunicação para que se torne mais adequado para a execução do trabalho dos empregado. As respostas podem ser visualizadas no gráfico 15 abaixo.



Gráfico 15: Questão sobre o processo de comunicação.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem questionados sobre o fato de considerar a política salarial adequada ao trabalho que executam (questão 3) nota-se que a metade dos empregados (45% concordam e 5% concordam totalmente) considera a política salarial adequada ao trabalho que executa, sendo este um fator extrínseco ou higiênico, conforme a Teoria dos dois fatores de Herzberg. Vale destacar que segundo a teoria da expectativa de Lawler III o dinheiro pode ser um importante motivador, ou seja, recompensas extrínsecas tais como salário e promoções podem desempenhar papel muito importante em influenciar a motivação. Conclui-se que quando o salário é considerado adequado ele deixa de ser um fator desmotivador. As respostas estão ilustradas no gráfico 16 abaixo.

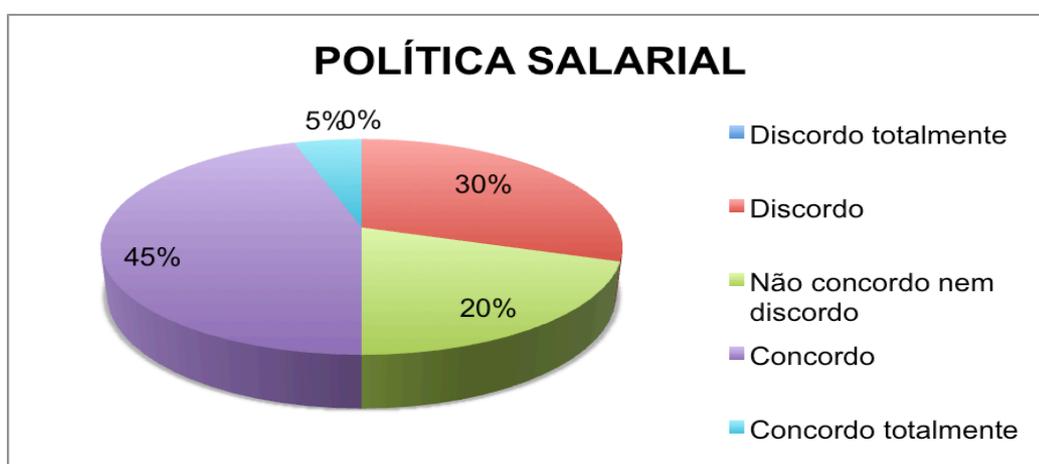


Gráfico 16: Questão sobre a política salarial.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao questionamento sobre a adequação da política de benefícios (questão 4) verifica-se que a maioria dos empregados (75% concordam e 10% concordam totalmente) considera a política de benefícios adequada. Demonstrando mais uma vez que apesar de ser um fator extrínseco ou higiênico segundo Herzberg, os benefícios quando adequados acabam sendo um fator motivador para os indivíduos. As respostas estão ilustradas no gráfico 17 abaixo.

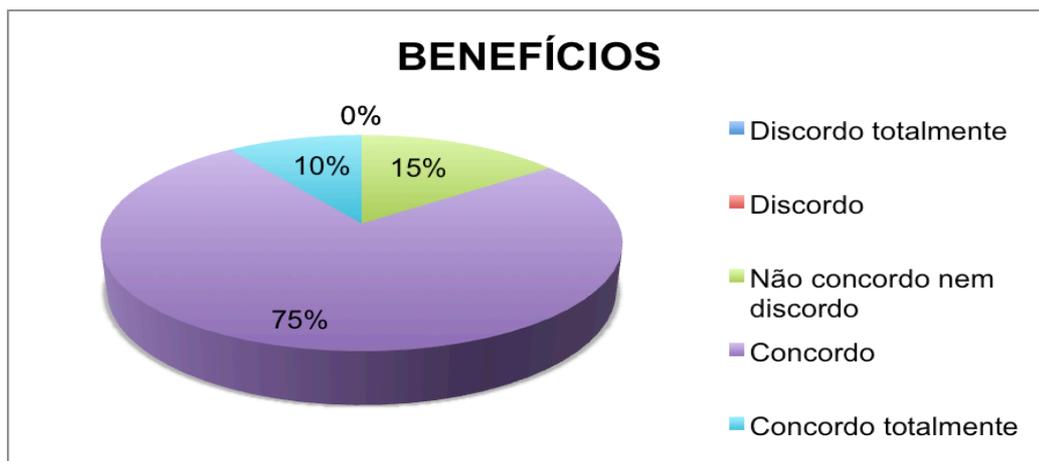


Gráfico 17: Questão sobre a política de benefícios.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre o relacionamento com a supervisão, diálogo e facilidade de acesso (questão 5) nota-se que o relacionamento com a gerência é considerado adequado pela ampla maioria (65% concordam e 30% concordam totalmente) dos empregados. O relacionamento entre os membros da organização e os estilos de supervisão são considerados por Herzberg fatores extrínsecos ou de higiene e por Maslow uma necessidade social. As respostas estão ilustradas no gráfico 18 abaixo.

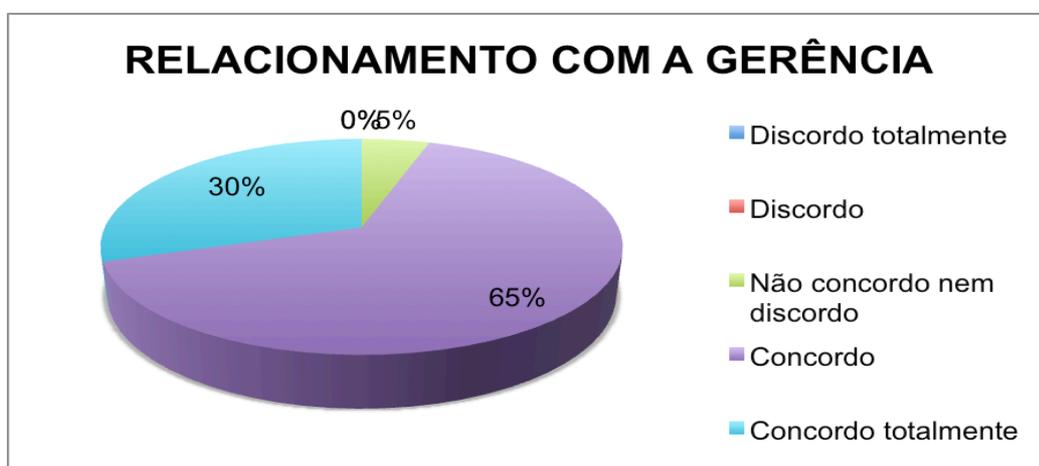


Gráfico 18: Questão sobre o relacionamento com a gerência.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação a adequação das políticas de administração (plano de cargos) da empresa pública (questão 6) verifica-se que a metade dos empregados (45% concordam e 5% concordam totalmente) considera as políticas de administração da empresa pública adequadas para o desenvolvimento da carreira. Um plano de cargos estimula os indivíduos a trabalhar buscando uma recompensa baseada na

meritocracia e no reconhecimento do trabalho, indo ao encontro da teoria de Vroom que fala sobre a relação esforço-desempenho, onde o indivíduo percebe que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho e a relação desempenho-recompensa percebida pelo indivíduo que um determinado nível de desempenho levará ao resultado ou recompensa desejada. As respostas podem ser verificadas no gráfico 19 abaixo.

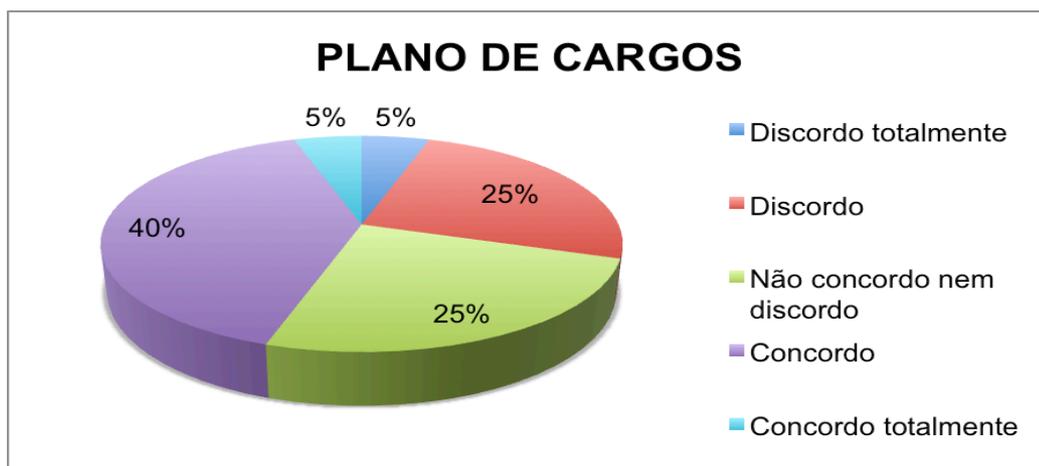


Gráfico 19: Questão sobre as políticas de administração.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem questionados sobre considerar a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso do empregado na empresa pública (questão 7) percebe-se claramente que a ampla maioria dos respondentes (40% concordam e 50% concordam totalmente) considera a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso na referida empresa pública, pois mesmo se tratando de regime celetista, não há ocorrência de demissão na referida empresa, exceto em casos muito graves. Verifica-se aí uma das necessidades de Maslow, a necessidade de segurança que está relacionada com o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça de privação, tanto em relação ao indivíduo como de sua família. As respostas estão ilustradas no gráfico 20 abaixo.

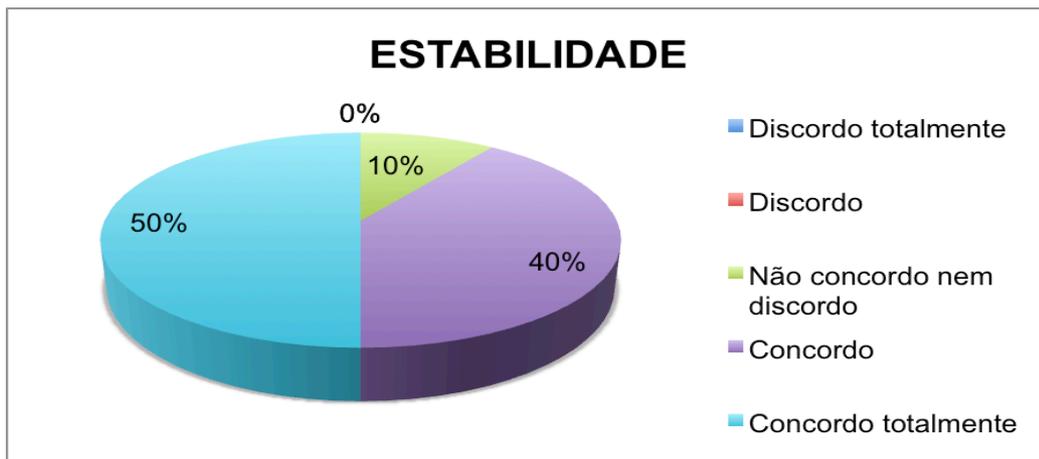


Gráfico 20: Questão sobre a estabilidade de emprego.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao relacionamento com os colegas (questão 8) nota-se que a maioria dos empregados (20% concordam e 70% concordam totalmente) considera bom o relacionamento com os colegas, podendo ser considerado uma necessidade social conforme Maslow, no sentido de traduzir o desejo do indivíduo de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e amizade, propiciando um melhor ambiente de trabalho. As respostas estão ilustradas no gráfico 21 abaixo.

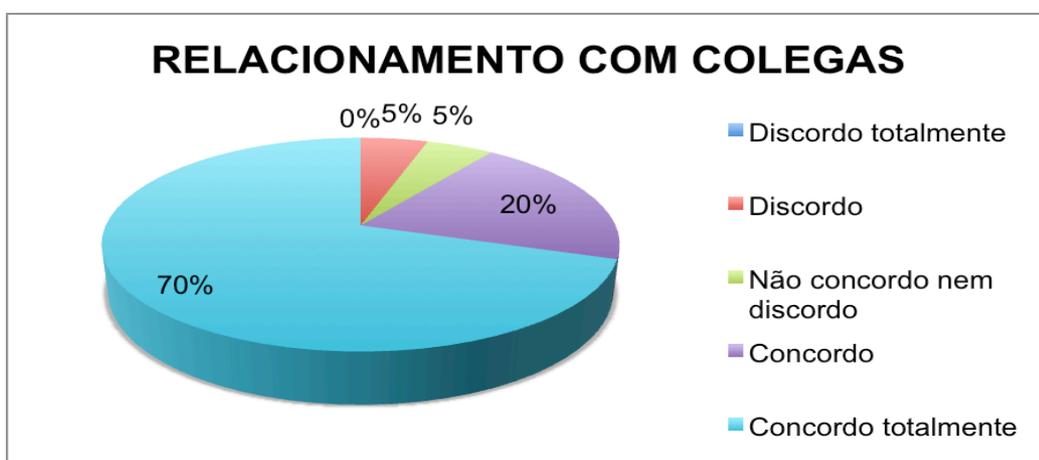


Gráfico 21: Questão sobre o relacionamento com os colegas.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem questionados se consideram a sua remuneração melhor do que a oferecida pelo mercado de trabalho (questão 15) percebe-se que a remuneração oferecida pela empresa pública foi considerada melhor do que a oferecida pelo mercado pela maioria dos empregados (40% concordam e 20% concordam

totalmente) e mais uma vez verificamos que o dinheiro pode ser um importante motivador, segundo Lawler III. As respostas estão ilustradas no gráfico 22 abaixo.

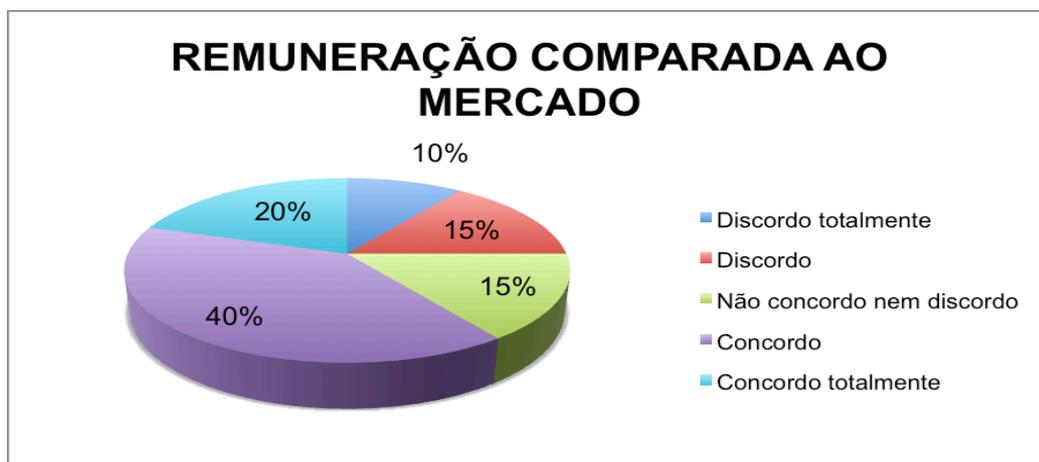


Gráfico 22: Questão sobre a remuneração comparada com o mercado.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Questão 17 foi a única questão discursiva para os respondentes expressarem sua opinião. A pergunta foi a seguinte: “Na sua opinião, em quais aspectos a empresa pública deverá primeiramente investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos funcionários?”

A maioria dos empregados (16) respondeu a questão discursiva e apenas quatro deixaram em branco. As respostas se dividiram em quatro assuntos: tecnologia, salário, capacitação e contratação de mais empregados, distribuídas nos percentuais do gráfico abaixo.



Gráfico 23: Questão discursiva.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se a necessidade de melhoria da tecnologia e dos sistemas utilizados na empresa pública, pois 44% dos respondentes fizeram comentários sobre este item, conforme alguns trechos abaixo de alguns respondentes:

Sistemas e equipamentos que funcionem.  
Aumentar o desempenho e integração dos sistemas de informação.  
Aperfeiçoar o funcionamento dos sistemas.

Outro assunto muito presente nas respostas (25%) foi a questão da necessidade de capacitação dos empregados, conforme demonstrado nas seguintes colocações:

Criar cursos de auto-desenvolvimento mais práticos e objetivos.  
Aumento do pessoal qualificado e maior participação nos cursos.  
Formação para os novos funcionários.

A contratação de mais funcionários também foi comentada por 19% dos respondentes, sendo este um fator importante para que a empresa possa melhorar o atendimento aos clientes e cidadãos, conforme trechos abaixo:

Contratação de um número maior de funcionários.  
Número de profissionais mais adequado em todas as áreas.

A melhoria do salário foi outro fator destacado por 12% das respostas, onde os empregados solicitam a melhoria do salário, conforme relatado abaixo:

Melhoria do salário inicial.  
Fazer um plano de cargos e salários que valorize o investimento do empregado no crescimento do seu nível de escolaridade.

A partir de todos esses resultados conclui-se que os empregados da agência bancária da empresa pública pesquisada, conforme análise dos dados obtidos através aplicação do questionário, na sua maioria consideram como motivadores os itens abordados nas questões, sendo destacado apenas o item infraestrutura como um elemento que precisa ser melhorado pela organização. É interessante notar que os fatores extrínsecos ou higiênicos não desempenham fatores de desmotivação na

amostra investigada, exceção feita ao item infraestrutura, onde se pode inferir que não existem fatores desmotivacionais percebidos e/ou relatados pelos respondentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e desmotivação dos empregados de uma agência bancária de uma empresa pública, propondo sugestões de melhoria.

Os principais resultados encontrados demonstraram que o nível de motivação dos empregados está elevado, pois a maioria considera-se auto-realizada, se sente reconhecida pelo trabalho desenvolvido, entende que seu trabalho é desafiador e visualiza oportunidade de crescimento. Estes fatores vão ao encontro das teorias estudadas, principalmente a teoria das hierarquias de necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg, pois ambas teorias consideram a auto-realização como um fator motivador muito importante.

Os empregados também consideraram adequada a comunicação, a imagem e o prestígio de trabalhar na empresa pública, o salário, os benefícios, o plano de cargos, a estabilidade e o relacionamento com a gerência e colegas. Estes fatores são considerados por Herzberg como fatores extrínsecos ou higiênicos que por si só não garantem a motivação, mas servem para evitar a desmotivação. O único fator externo que não foi considerado adequado pela maioria dos respondentes foi a infraestrutura, sendo apontado na pesquisa como um item que deve ser melhorado, havendo necessidade de uma melhoria neste item pela área de infraestrutura da empresa pública.

Os resultados encontrados diferem dos resultados esperados em alguns itens como, por exemplo, a questão que envolvia o trabalho desafiador e o conteúdo do trabalho, pois a imagem em termos gerais que se tem do emprego público é de realizar um trabalho burocrático, rotineiro, padronizado e sem espaço para inovação. Outro fator que também causou surpresa foi o fato da maioria dos empregados considerar o salário e os benefícios adequados, pois anualmente ocorrem greves dos bancários reivindicando melhores salários e condições de trabalho.

Trabalhar com este tema é desafiador, tendo em vista que a motivação envolve fatores subjetivos e comportamentais, de maneira que um fator que motiva um indivíduo pode não motivar da mesma maneira outro indivíduo e os resultados dos questionários podem ser influenciados pelo momento que está passando o respondente.

Os resultados da pesquisa permitem propor algumas sugestões e proposições para a empresa pública no sentido de que mantenha e desenvolva sua política de administração visando manter e estimular os fatores considerados motivadores e adequados pelos empregados. Por outro lado, enfatiza-se a necessidade de atuar de forma proativa para melhorar as condições de infraestrutura, pois foi um fator considerado pelos respondentes que pode ser melhorado. Como sugestões podem ser elencadas a realização de uma reforma na agência bancária que está com mobiliário e infraestrutura bastante sucateada, propiciando assim uma melhoria nas condições de trabalho para os empregados, causando também uma melhoria na imagem institucional da empresa perante os clientes, propiciando um melhor atendimento.

A principal limitação da pesquisa é o fato de terem sido aplicados questionários apenas para os empregados de apenas uma agência bancária da empresa pública, não permitindo a extrapolação dos resultados para mais agências da empresa. No entanto, pode ser utilizada para nortear pesquisas futuras sobre motivação para as agências de uma determinada região.

O tema motivação vem sendo muito estudado por pesquisadores e estudantes de cursos de Graduação e Pós-Graduação, através de Trabalhos de Conclusão de Curso e Dissertações tanto na esfera pública quanto privada e muitos autores vêm contribuindo, formulando teorias e definindo conceitos e há uma diversidade nos seus pontos de vista, que pode ser atestada nas teorias que buscam identificar o que motiva as pessoas e relacionam-se com o que se passa no interior dos indivíduos ou no seu ambiente de trabalho (teorias de conteúdo) e nas teorias que procuram identificar como as pessoas se motivam, buscando explicar e descrever como o comportamento é orientado (teorias de processo).

Para concluir, ressalta-se a necessidade e a importância de realização de novas pesquisas tanto qualitativas quanto quantitativas com enfoque em apontar como está o nível de motivação no emprego público, propondo sugestões, contribuindo para ampliar o conhecimento sobre motivação no emprego público, pois a motivação é um componente muito importante na gestão de pessoas e na qualidade de vida das pessoas.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. **RAE**, v.30, n.2, abr/jun.1990. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=862&Secao=ARTIGOS&Volume=30&numero=2&Ano=1990>

BERGAMINI, Cecília. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, v.1, n.2, Nov. 2002 a Jan. 2003 Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/1716.pdf>

BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo. Atlas, 2008.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAWLER III, Edward E. Motivação nas organizações de trabalho In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral de Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, [online] dez. 1990, v.1, n. 2, p.127-140. Disponível em: [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso)

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **RAE**, v.30, n.1, 1990, Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=872&Secao=COLABORA%C3%87%C3%83&Volume=30&Numero=1&Ano=1990>

TRIBET, C.W; RUSH, R. J. Theories of motivation: a broader perspective. Quality Progress, 1984. IN: PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, [online] dez. 1990, v.1, n.2, p.127-140. Disponível em: [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso)

VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXO**

## MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Você está recebendo um questionário que subsidiará um Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tem como tema a motivação no emprego público.

Desde já agradecemos a sua participação.

Qual o seu cargo? \_\_\_\_\_

Qual sua idade?

- menos de 20 anos
- entre 21 e 30 anos
- entre 31 e 40 anos
- entre 41 e 50 anos
- acima de 51 anos

Qual seu estado civil?

- casado
- solteiro
- separado/divorciado
- outros

Qual seu sexo?

- feminino
- masculino

Trabalha a quantos anos na Empresa Pública?

- menos de 01 ano
- entre 01 e 05 anos
- entre 06 e 10 anos
- entre 11 e 20 anos
- mais de 21 anos

Qual sua escolaridade?

- nível médio
  - nível superior incompleto
  - nível superior completo
  - pós-graduado
- 
-

Para cada pergunta abaixo, faça um círculo no número à direita que melhor combina com a sua opinião sobre a motivação no emprego público. Use a escala acima para orientar a sua resposta.

Pergunta	Escala de concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1) Você considera as condições de infraestrutura adequadas para a execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
2) Você considera o processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo da informação, normas e rotinas) adequado para a execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
3) Você considera a política salarial adequada ao trabalho que executa?	1	2	3	4	5
4) Você considera a política de benefícios adequada?	1	2	3	4	5
5) Você considera o relacionamento com a gerência (diálogo, facilidade de acesso) adequada?	1	2	3	4	5
6) Você considera o plano de cargos adequado para o desenvolvimento da sua carreira?	1	2	3	4	5
7) Você considera a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso na empresa pública?	1	2	3	4	5
8) Você considera bom o relacionamento com os colegas?	1	2	3	4	5
9) Você se considera realizado profissionalmente (auto-realização)?	1	2	3	4	5
10) Você considera seu trabalho desafiador?	1	2	3	4	5
11) Você considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela gerência?	1	2	3	4	5
12) Você considera que a função que exerce é adequada a seu perfil?	1	2	3	4	5
13) Você considera que a empresa disponibiliza oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento profissional?	1	2	3	4	5
14) Você considera o conteúdo do seu trabalho (atividades do dia-a-dia) motivador?	1	2	3	4	5
15) Você considera a sua remuneração melhor do que a oferecida pelo mercado de trabalho?	1	2	3	4	5
16) Você considera a imagem e prestígio da empresa um fator motivador?	1	2	3	4	5

Na sua opinião, em quais aspectos a empresa pública deverá primeiramente investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos funcionários?

---



---



---