

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
POLO DE TAPEJARA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE EAD**

**FATORES MOTIVACIONAIS – ESTUDO DE CASO DO  
BANRISUL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Marceli Justina Valmorbida Vicenzi**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

# **FATORES MOTIVACIONAIS – ESTUDO DE CASO DO BANRISUL**

**por**

**Marceli Justina Valmorbida Vicenzi**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública  
– modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,  
RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**Orientador: Roberto de Gregori**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

FOLHA DE FICHA CATALOGRÁFICA /DADOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

---

© 2003

Todos os direitos autorais reservados a Marcieli Justina Valmorbida Vicenzi. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Doze, n. 2000, Bairro da Luz, Santa Maria, RS, 97110-680  
Fone (0xx)55 2225678; Fax (0xx) 2251144; End. Eletr: [ufesme@ct.ufsm.br](mailto:ufesme@ct.ufsm.br)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Pólo de Tapejara  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a monografia de especialização

## **FATORES MOTIVACIONAIS – ESTUDO DE CASO DO BANRISUL**

elaborada por  
**Marceli Justina Valmorbida Vicenzi**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

### **COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Dr. Roberto de Gregori**  
(Presidente/Orientador)

---

**Ms Aline Rocha**  
(UAB -Tapejara)

---

**Dra. Débora Bobsin**  
(Universidade Federal de Santa Maria)

Santa Maria, 19 de janeiro de 2013.

## **RESUMO**

O estudo do comportamento humano está sendo cada vez mais valorizado. A motivação é considerada um fator de competitividade entre as organizações. Assim sendo questionou-se: que fatores geram motivação nos funcionários do Banrisul da superintendência do Alto Uruguai? Esse estudo objetivou identificar quais fatores que geram motivação nos colaboradores do Banrisul da superintendência do Alto Uruguai. A metodologia utilizada foi de uma pesquisa descritiva. Foram estudadas quatro agências do Banrisul das cidades de Paim Filho, Maximiliano de Almeida, Machadinho e São João da Urtiga. Foram enviados 24 questionários com perguntas objetivas, destes 19 dos questionados responderam. Como resultado pode-se destacar que os respondentes demonstram-se satisfeitos em trabalhar no Banrisul, que o clima de trabalho é considerado bom, contudo, há limitações na pesquisa pelo pouco tempo de casa da maioria dos respondentes (42,10% dos respondentes têm menos de um ano de trabalho na organização em estudo).

## **ABSTRACT**

The study of human behavior is being increasingly valued. Motivation is considered a factor in competitiveness between organizations. That being questioned is: what factors generate motivation in employees Banrisul's oversight Alto Uruguay? This study aimed to identify factors that generate motivation in employees Banrisul's oversight Alto Uruguay. The methodology used was a descriptive research. The study involved four agencies Banrisul cities of Paim Filho, Maximiliano de Almeida, Machadinho and São João da Urtiga. 24 questionnaires were sent with objective questions, 19 of those questioned answered. As a result it may be noted that respondents demonstrate their satisfaction in working Banrisul, that the working environment is considered good, however, there are limitations in the search for a short time from home the majority of the respondents (42.10% of respondents have less than a year of work in the organization under study).

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Tempo de serviço na instituição _____	26
Figura 02 Relacionamento entre colegas _____	27
Figura 03 Participação no processo decisório da agência _____	28
Figura 04 – Valorização do trabalho – percepção _____	29
Figura 05 – Avaliação de desempenho _____	30
Figura 06 – Ascensão profissional _____	31
Figura 07 – Remuneração e variáveis _____	32
Figura 08 Ambiente físico do local de trabalho _____	33
Figura 09 Recursos materiais para desempenho da função _____	33
Figura 10 Tempo disponível para a realização das atividades _____	34
Figura 11 Percepção dos entrevistados sobre como se sentem para desempenhar suas atividades _____	35
Figura 12 Fatores considerados importantes no ambiente de trabalho _____	36
Figura 13 Elogios recebidos no último mês x Críticas recebidas no último mês ____	37
Figura 14 Os funcionários sentem-se motivados a desempenhar suas funções? ____	37
Figura 15 Clima de trabalho na instituição _____	38

## LISTA DE ANEXOS

9.1 ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA	44
---	----



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	PROBLEMA DE PESQUISA	12
3	OBJETIVOS	13
3.1	OBJETIVO GERAL	13
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
4	FUNDAMENTAÇÃO TEORICO-CONCEITUAL	14
4.1	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES - MASLOW	15
4.2	TEORIA DE MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG	17
4.3	TEORIA ERC – ALDERFER	18
4.4	FATORES DE RELEVÂNCIA NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	19
4.4.1	Treinamento e desenvolvimento	19
4.4.2	Avaliação de desempenho	19
4.5	O BANRISUL, UM POUCO DE HISTÓRIA	20
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
5.1	DELINEAMENTO E DEFINIÇÃO DE TERMOS	23
5.2	AMOSTRAGEM	23
5.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	24
6	RESULTADO DA PESQUISA	25
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
9	ANEXOS	40
9.1	Anexo 1 – Questionário aplicado na pesquisa	40

# 1 INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento humano nas organizações está sendo cada vez mais tema de pesquisas e debates nas instituições. A motivação é considerada um fator de competitividade entre as organizações.

Segundo Chiavenato (2005)

Motivação é o processo que leva alguém a se comportar para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura alcançar também os seus próprios objetivos individuais.

Para Silva (2008), o estudo da motivação humana está basicamente ligada às razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo, em outras palavras, a motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação. Isto está relacionado diretamente com as escolhas das pessoas, que optam por um caminho e desistem de outro. As pessoas têm seu comportamento determinado pelo que as motiva. Dessa forma o desempenho é gerado pelas habilidades individuais versus motivação.

Várias áreas do conhecimento têm demonstrado interesse no estudo da motivação humana no trabalho. Esses estudos servem de ferramenta para os gestores aplicarem melhores técnicas no trabalho a fim de promover um nível de satisfação entre seus colaboradores aumentando o rendimento dos mesmos no dia-a-dia, uma vez que suponha-se que o indivíduo motivado tem maior probabilidade de permanecer e de se empenhar na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme Chiavenato (2005) pode se classificar as teorias da motivação em duas abordagens diferentes: teorias de processo e teorias de conteúdo. As teorias de processo oferecem uma alternativa dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos que influenciam o comportamento das pessoas. Já as teorias de conteúdo se relacionam principalmente com aquilo que está dentro do indivíduo ou com o ambiente que envolve o indivíduo e que sustenta seu comportamento. As teorias de conteúdo proporcionam uma visão geral das necessidades humanas e ajudam o administrador a entender o que as pessoas desejam ou que satisfará as suas necessidades.

As teorias de conteúdo são representadas pela hierarquia das necessidades humanas e pela teoria motivação- higiene, ambas constituem o fundamento das

teorias contemporâneas. Neste trabalho pretende-se identificar os fatores motivacionais que influenciam no cotidiano de uma organização, com base nas teorias de conteúdo, de Maslow e Herzberg, pois estas teorias, apesar de questionadas, ainda constituem o pilar das teorias de motivação das pessoas.

Cada tipo de organização possui fatores distintos que podem influenciar no nível de motivação das pessoas que ali trabalham. Numa instituição financeira, onde é utilizado um sistema baseado em metas, a cobrança para com os colaboradores supõe-se que seja elevada. O atingimento ou não das metas pode também influenciar no psíquico dos funcionários. Além de ser um ambiente regido por metas, alta cobrança por resultados, também é um ambiente que o bom atendimento, a cortesia, o sorriso no rosto dos atendentes faz-se necessário, pois é um local onde os colaboradores interagem diretamente com o público de todas as crenças, de diferentes maneiras de concepção de mundo.

A pressão do ambiente externo pode, por sua vez, influenciar muito o clima organizacional, a insegurança das ruas, a violência cada vez mais perto. As instituições financeiras, em especial os Bancos, convivem diariamente com isso. Todos os dias os noticiários mostram assaltos cada vez mais ousados a Bancos.

Desta forma, a pesquisa será direcionada a identificar os fatores que geram motivação nos funcionários do Banrisul de algumas agências da região do Alto Uruguai.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA

A motivação é um fator de competitividade entre as organizações. Quando o ambiente de trabalho é harmonioso tanto para empregados quanto para superiores torna-se mais fácil alcançar o sucesso. Reforça-se, portanto, que o dono do negócio de maneira nenhuma consegue conduzir sozinho seus empreendimentos, sem que haja a participação de seus funcionários, e estes precisam sentir-se bem dentro de seu ambiente de trabalho, pois ali permanecem mais de um terço de seu dia. O trabalho é dignificante para qualquer ser humano, e este necessita sentir-se parte integrante na tomada das decisões dentro de uma organização. Suas ideias, sua qualificação, a experiência adquirida devem ser fonte de geração de informações afim de que, sua empresa possa crescer, levando-se em conta os seus conhecimentos e de todos que ali desempenham suas atividades (VARGAS, ROSA, 2009).

De acordo com Lopes, 2007:

...O bom desempenho depende de quanto motivado está o empregado. Em termos de cada comportamento, a motivação pode ser conceituada como esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela pode ser mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, etc...

Cada organização tem suas particularidades em relação aos fatores que geram satisfação ou insatisfação em seus funcionários. Conhecer estes fatores é uma ferramenta importante para o gestor, possibilitando uma melhor condução das atividades e planejamento.

As instituições bancárias, neste caso o Banrisul, também depende do nível de motivação de seus colaboradores para ter resultados satisfatórios. O Banrisul, por possuir vários níveis de agências (grandes, médias, pequenas e postos) pode ter fatores organizacionais que diferem de uma agência para a outra.

Assim sendo questiona-se: Quais fatores geram motivação nos funcionários do Banrisul da superintendência do Alto Uruguai?

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar quais fatores que geram motivação nos colaboradores do Banrisul da superintendência do Alto Uruguai.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Verificar junto aos funcionários como está o sentimento de satisfação referente às questões de liderança, motivação e comunicação dentro da instituição;
  
- b) Analisar se o tempo de empresa de cada funcionário influencia nas respostas

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

De acordo com Perez-Ramos, 1990, para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade é necessário motivar os empregados. É consensual que em considerar que o fenômeno da motivação leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços. Compreender isso permitirá às organizações, tomarem decisões mais acertadas, com mais conhecimento de seus recursos e de seu eficaz aproveitamento.

Conforme Lopes, 2007:

“Para que a empresa tenha seu potencial produtivo alcançado é necessário que exista dois fatores básicos: os recursos humanos e os recursos materiais. Existem quatro condições básicas para a implantação dos recursos motivacionais: desenvolvimento do indivíduo, motivação, participação no programa, participação na administração. Portanto, a empresa que utiliza as técnicas motivacionais terá em seu quadro de funcionários maior interação e uma comunicação mais efetiva.”

Segundo TAMAYO E PASCHOAL (2003):

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. ... A tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar e a felicidade do empregado no trabalho. A motivação laboral é uma das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos, que tem sido sempre orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente nele. As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois.

O processo motivacional aborda teorias consideradas de processo – aquelas cujo foco está em como o comportamento é motivado - e as teorias de conteúdo – o foco está em o que motiva o comportamento.

As mais conhecidas teorias de processo são a da hierarquia das necessidades, a teoria dos dois fatores e a teoria ERC.

#### **4.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES - MASLOW**

A teoria das necessidades de Maslow é uma das mais conhecidas na área do conhecimento de motivação. Essa teoria é uma das principais teorias de conteúdo.

Maslow classificou em escala as necessidades de quais os indivíduos serão plenamente satisfeitos após atingirem a todas, como se fosse subir numa pirâmide. Maslow classificou essas necessidades como: necessidades pessoais ou fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e de auto realização.

As necessidades fisiológicas ou pessoais são de vital importância, constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso, de abrigo (frio e calor), o desejo sexual, etc. essas necessidades já nascem com o próprio indivíduo, estão relacionadas com a sobrevivência e com a preservação da espécie. Quando alguma destas necessidades está insatisfeita (como por exemplo, a fome ou sede) o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que nessas necessidades produzem sobre o organismo, não pensando em outra coisa (GOUVEIA E BAPTISTA, 2007).

O segundo nível das necessidades humanas é a necessidade de segurança, de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo (GOUVEIA E BAPTISTA, 2007).

As necessidades sociais ou de associação surgem no comportamento, quando as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. As necessidades sociais podem ser exemplificadas pela necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. É muito grande a importância desse nível de necessidade, pois quando estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente e hostil em relação as pessoas que o cercam (GOUVEIA E BAPTISTA, 2007).

As necessidades de estima são o quarto nível das necessidades humanas e representam os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros, estão relacionadas com a maneira pela qual o

indivíduo se vê e se avalia. A procura por oportunidades de realização, promoções, prestígio, status são maneiras que os indivíduos buscam para satisfazer estas necessidades. Contudo, quando estas necessidades não são satisfeitas, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que podem levar à sua total desmotivação (GOUVEIA E BAPTISTA, 2007).

No topo da “pirâmide” estão as necessidades de auto-realização pessoal que são os desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objetivos pessoais. Quando o indivíduo chega a esse nível ele se aceita tanto a si como aos outros, exibindo normalmente naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas (GOUVEIA E BAPTISTA, 2007).

Os níveis de motivação atuam conjuntamente no organismo. As necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam satisfeitas. Cada indivíduo possui sempre mais de uma motivação ao nível que vai subindo na pirâmide (CHIAVENATO, 2002).

Um mesmo indivíduo ora persegue um objetivo que atendem certa necessidade, ora busca satisfazer outras, tudo depende do momento que o indivíduo esteja vivendo, da sua carência naquele momento. Desse modo, duas pessoas não perseguem necessariamente um mesmo objetivo num mesmo momento. Cada pessoa, quando se fala em motivação, deve ser considerada na sua individualidade e a partir de um momento especial (BERGAMINI, 2008).

Conforme Perez-Ramos (1990), o aspecto fundamental da teoria das necessidades de Maslow baseia-se na suposição de que cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros tipos de necessidade dos níveis mais altos da escala proposta sejam satisfeitos. Porém este modelo é bastante flexível nesse aspecto, uma vez que o próprio Maslow reconhece a existência de variações individuais, especialmente no que diz respeito à intensidade das necessidades e ao momento em que se manifestam como prevaletentes. Deste modo, o próprio Maslow admite que as necessidades de nível mais elevado (necessidades psicológicas) também possam aparecer sem que as necessidades de níveis inferiores tenham sido totalmente satisfeitas.

Não são todos os indivíduos que conseguem completar o ciclo da hierarquia das necessidades humanas. Alguns chegam a se preocupar com as necessidades de auto realização. Outros param nas necessidades de estima. Outros sim não



conseguem se quer suprir as necessidades básicas, de segurança e fisiológicas (CHIAVENATO, 2002).

Conforme Silva (2008) os elementos essenciais do modelo de Maslow, para uso no gerenciamento estão:

1. Os motivos dos adultos são complexos: nenhum motivo simples determina comportamento, mas, sim, um conjunto de vários motivos que operam ao mesmo tempo.
2. Necessidades a partir de uma hierarquia: os mais baixos níveis de necessidade devem pelo menos ser satisfeitos parcialmente, antes que surjam níveis maiores de necessidades... uma necessidade de nível mais alto não pode ser tornar uma força motivadora ativa, até que uma necessidade de ordem mais baixa esteja essencialmente satisfeita.
3. Necessidade satisfeita não é motivador: uma necessidade que está insatisfeita ativa o comportamento de busca. Se uma necessidade de nível mais baixo é satisfeita, uma de nível mais alto aparece.
4. Níveis mais altos de necessidades podem ser satisfeitos de maneiras muito mais variadas do que as de níveis mais baixos.
5. As pessoas procuram o crescimento: os indivíduos desejam se mover no sentido de subir na hierarquia das necessidades.

## **4.2 TEORIA DE MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG**

Uma teoria que também é bastante citada nos estudos de motivação organizacional e é uma teoria de conteúdo, é a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, a qual indica que existem dois tipos de fatores no campo motivacional: os que geram predominantemente satisfação e os que geram predominantemente insatisfação. A teoria dos dois fatores em uma extensão na teoria da hierarquia das necessidades.

Os fatores higiênicos e motivacionais, ao contrário da hierarquia das necessidades, são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são distintos e desligados dos fatores que provocam insatisfação profissional. Quando não há satisfação, apenas é

a ausência de satisfação, isso não significa que a pessoa esteja insatisfeita. Do mesmo modo ocorre com a insatisfação, que é somente a ausência de insatisfação e não significa que a pessoa esteja satisfeita (CHIAVENATO, 2002).

Os fatores higiênicos estão relacionados às condições sob as quais o trabalho é realizado, são fatores relacionados com as condições do ambiente de trabalho, isto é, de manutenção. Esses fatores representam as necessidades de evitar dor no ambiente. Esses fatores não representam crescimento do desempenho dos trabalhadores, mas evitam a perda de desempenho, causada por restrição de trabalho. São fatores de manutenção (SILVA, 2008).

Os fatores higiênicos de satisfação são considerados, por Herzberg, as condições mínimas de trabalho que um indivíduo deve ter para satisfazer suas necessidades básicas de segurança, de inserção social e de reconhecimento (MOTTA E VASCONCELOS, 2010).

Os fatores de motivação se relacionam com ao conteúdo do cargo e provocam satisfação nas pessoas com seu trabalho. Esses fatores estão associados a sentimentos positivos dos colaboradores sobre o trabalho (SILVA, 2008).

### **4.3 TEORIA ERC – ALDERFER**

A teoria ERC, de Clayton Alderfer, foi desenvolvida a partir da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, e concorda que a motivação pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém diverge em alguns pontos: na teoria ERC, as pessoas desciam e subiam dentro da hierarquia das necessidades, sem ter que suprir um degrau de necessidade para passar ao próximo, como Maslow propunha. Para Alderfer existia apenas três fatores essenciais para motivação: *necessidade existencial*: necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência; *necessidades de relacionamento*: o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social; *necessidades de crescimento*: necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, etc; desenvolvimento do potencial humano (RIBEIRO-OLIVEIRA-DIAS-MARTINS-VALIM, SD).

Na teoria ERC, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez.

## **4.4 FATORES DE RELEVÂNCIA NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

Existem fatores que são de extrema importância no nível de motivação dos funcionários de uma instituição. A seguir serão destacados alguns desses fatores.

### **4.4.1 Treinamento e desenvolvimento**

No desenvolvimento das atividades dentro de uma organização o treinamento para o cargo é muito importante. O treinamento é a lapidação das habilidades e aptidões do funcionário. O desenvolvimento da carreira depende também do resultado do treinamento na prática.

As discrepâncias entre habilidades, conhecimentos, e aptidões e os requisitos para o ocupante do cargo fornecem pistas para o levantamento de necessidades de treinamento (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2009).

### **4.4.2 Avaliação de desempenho**

Nos últimos anos cada vez mais se fala em avaliação de desempenho. Cada instituição tem seus moldes para realizar essa avaliação e assim promover ou não um funcionário.

Segundo Spector, 2010:

“Uma avaliação de desempenho bem projetada baseia-se em uma análise do trabalho fundamentada em critérios que irão determinar os principais componentes a serem avaliados, objetivando o acompanhamento de desempenho do funcionário em exame.”

Conforme Bohlander, Snell, Sherman (2009), os resultados da avaliação de desempenho pode revelar que certos requisitos estabelecidos para um cargo não são totalmente validos, posto que é a definição dos requisitos de um cargo que fornece os critérios para a avaliação de desempenho.

Existem várias maneiras de avaliar o desempenho dos indivíduos no trabalho. A maneira mais comum pode ser dividida em duas categorias: medidas do desempenho objetivo e julgamento do desempenho subjetivo. A primeira é a soma de vários comportamentos (exemplo: numero de faltas no trabalho) ou resultados de

comportamentos no trabalho (exemplo: as vendas de um período). Já a segunda medida, as subjetivas, são classificadas por pessoas que tem conhecimento sobre o desempenho dos funcionários no trabalho, geralmente, os supervisores fornecem as classificações do desempenho de seus subordinados (SPECTOR, 2010).

Desempenho refere-se a forma de atuação do empregado no cargo que ocupa na organização. Ao considerar as suas responsabilidades, atribuições e tarefas comparam-se os resultados alcançados aos que dele se espera. No Banrisul os funcionários são avaliados por período por seu superior. O desempenho anterior não pode ser considerado. O empregado é avaliado da seguinte forma: excedeu em alto grau, excedeu por vezes, atingiu normalmente, insatisfatório. Essa classificação é aplicada aos seguintes fatores de avaliação:

- Responsabilidade – empenho na execução das tarefas e no atingimento dos objetivos propostos, respondendo por seus atos e de outros.
- Relacionamento – habilidade na realização e manutenção de contatos com clientes, colegas e superiores.
- Adaptabilidade – capacidade de adaptação a novas funções e condições de trabalho.
- Iniciativa – capacidade de realizar tarefas independentemente de orientação prévia.
- Conhecimento – conjunto de informações teóricas e práticas adquiridas e aplicadas no exercício da função.
- Organização – utilização de ações ordenadas que repercutam no andamento normal do trabalho.
- Interesse – busca recursos visando o crescimento na carreira.
- Produtividade – apresenta um trabalho rápido, com qualidade e na quantidade combinada.
- Decisão – capacidade de, baseado em seu julgamento, tomar uma decisão rápida, segura e coerente, aceitando as consequências advindas dela.
- Planejamento – estabelecer um plano de ação para a execução do trabalho.
- Criatividade – capacidade de desenvolver novos métodos de trabalho visando a melhoria dos resultados.

#### **4.5 O BANRISUL, UM POUCO DE HISTÓRIA**

O conteúdo apresentado nos parágrafos seguintes foi baseado na história do Banrisul, disponível no site da organização, conforme referências.

A colonização no Rio Grande do Sul iniciou por volta do século XVIII, mas foi no século XIX, com a chegada de imigrantes italianos e alemães que o desenvolvimento econômico do Estado começou a se intensificar.

Por volta de 1920, passada a fase promissora, os pecuaristas começaram a passar por dificuldades financeiras. É nesse contexto que os criadores de gados, endividados, recorrem ao governo estadual solicitando incentivos financeiros e tributários a fim de superar a crise.

No primeiro Congresso de Criadores do Rio Grande do Sul, em 1927, ao analisar a situação econômica da indústria da carne e do charque na América do Sul e no Estado, fazendeiros reivindicam a criação de uma casa bancária a que pudessem recorrer para proteção de sua atividade, dando suas terras como garantias de empréstimos. Como resposta a essas reivindicações, em 12 de setembro do ano seguinte, o presidente do Brasil Washington Luis autoriza a abertura do Banco do Estado do Rio Grande do Sul BRGS, com capital inicial de 50,0 mil contos de réis, para operar com empréstimos a longo prazo.

Em 1930, foi criada a conta o fundo de Previdência Social no balanço geral do BRGS, para uso dos funcionários nos casos indispensáveis, com dotação de 100 contos de réis. Foram abertas mais 22 agências. Em 1934, o banco começa a fazer depósitos semestrais de 100 contos de réis destinados ao Fundo de aposentadoria e pensões dos bancários. Em 1938 é instituído o fundo de Auxílio de medicamentos do Pessoal, e os funcionários passam a ter a garantia de um seguro coletivo.

Um marco na história do banco foi em 1943, quando são admitidas as primeiras mulheres como funcionárias. Porém, foi somente em 1961, que as funcionárias conquistam o direito de serem promovidas, privilegio este, até então, só dos homens. Ainda em 1943, em 14 de novembro, é oficialmente inaugurada a Colônia de férias dos funcionários do Banco em Porto Alegre.

Em 1952 os funcionários passam a contar com benefícios como aumento de salários de 25 % e a criação de verba de Cr\$1,00 milhão destinada a empréstimos para a reforma e ampliação residencial.

Uma reforma, em 1960, muda o nome do banco que passa a ser Banco do

Estado Rio Grande do Sul (Bergs). Neste mesmo ano foram criados para os funcionários os abonos familiar e escolar e o Fundo para Financiamento da Casa Própria.

Novamente, em 1971, o Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Bergs, troca de sigla, passando a se chamar como é atualmente conhecido: Banrisul. Em 1990, o Banrisul se transforma em Banco múltiplo, atuando nas carteiras de Comercial, de Crédito imobiliário, Financiamento e Investimento.

Em 1993 é inaugurada a primeira sala de autoatendimento, no praia de Belas shopping, Porto Alegre. Em 1998, é instituída a Cabergs – caixa de assistência dos empregados do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – a fim de proporcionar assistência a saúde dos associados e dependentes.

Nos anos que se seguiram o Banrisul desenvolveu-se ainda mais, aumentando seu quadro de colaboradores e sua área de atuação, e hoje é considerado a segunda maior empresa do Estado segundo levantamento realizado pela revista Amanhã e a consultoria PricewaterhouseCoopers. O Banrisul aparece, ainda, na 9ª posição entre as 500 maiores empresas da Região Sul do país. No setor financeiro, o Banrisul é a segunda maior instituição financeira da Região Sul.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a realização desse trabalho foram utilizados os métodos de uma pesquisa descritiva, onde foi enviado questionários para os entrevistados e os resultados tabulados.

A pesquisa descritiva compreende o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário e observação sistemática). Na pesquisa descritiva fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador (RODRIGUES, 2007).

As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados compreendendo: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação (MATTAR, 1999).

### **5.1 DELINEAMENTO E DEFINIÇÃO DE TERMOS**

Com a base teórica referencial, onde se utilizou as teorias de Maslow e de Herzberg, a pesquisa a ser desenvolvida será de entrevistas e aplicação de questionários. Portanto, para realização desse trabalho, será realizado um estudo de caso nos municípios de São João da Urtiga, Paim Filho, Machadinho e Maximiliano de Almeida RS, nas agências do Banrisul sobre os fatores motivacionais que influenciam no cotidiano dessa organização.

### **5.2 AMOSTRAGEM**

A pesquisa foi realizada com todos os colaboradores (plataformistas, caixas, operadores de negócios, gerentes) do Banrisul das agências dos municípios de São João da Urtiga, Paim Filho, Machadinho e Maximiliano de Almeida, foco deste estudo. Foram escolhidas essas agências pelo fato de na classificação interna no Banrisul, são consideradas Casas F, assim classificadas por possuírem nível de negócio (volume) semelhante, outro fator é a localização geográfica das mesmas, que estão localizadas na região nordeste do Rio Grande do Sul e possuem uma população que não ultrapassa 10 mil habitantes. Ambas têm a economia baseada na atividade agrícola.

### 5.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionário (ANEXO 1), com perguntas objetivas de múltipla escolha, sobre o tema em questão e também teve um espaço para que os entrevistados pudessem explicar suas opiniões de forma ampla.

O questionário (ANEXO 1) aplicado no presente estudo foi enviado por correio eletrônico para as agências estudadas, de forma a coletar os dados necessários para a realização desse trabalho. A opção por este instrumento foi pelo custo mais baixo, manutenção do anonimato dos pesquisados, maior facilidade na tabulação dos dados, posto que o questionário possuísse perguntas objetivas. Foram enviados 24 questionários, sendo que 19 dos funcionários responderam.

A primeira parte do questionário buscou obter informações genéricas, gerais dos entrevistados como idade, sexo, tempo em que está trabalhando na instituição, nível de formação a fim de dar uma visão geral dos participantes da pesquisa.

Na segunda parte do questionário, buscaram-se as concepções dos entrevistados, nível de satisfação com determinados fatores como: relacionamento entre colegas, satisfação com a atividade que exerce satisfação de trabalhar na instituição, relação com superior, participação no processo decisório da agência, autonomia para demonstração de idéias, valorização do trabalho, conhecimento sobre metas e objetivos, treinamento e capacitação, avaliação de desempenho, ascensão profissional, remuneração, benefícios, ambiente físico.

Na terceira parte questionou-se sobre desempenho das funções do cargo que o entrevistado ocupa qualificação que possui para desempenhar suas funções, atividades de integração entre colaboradores, meios de comunicação, aspectos importantes no ambiente de trabalho, relação entre elogios e críticas, e o clima da organização.

Os dados coletados foram tabulados com o auxílio de planilhas de excel. As informações foram analisadas por meio de gráficos de barras, pizza e linhas e comparados por valores e porcentagem.



## 6 RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2012, em algumas agências do Bannisul da superintendência do Alto Uruguai – São João da Urtiga, Paim Filho, Machadinho e Maximiliano de Almeida. Foram enviados 24 questionários sendo que 19 colaboradores responderam à pesquisa.

A primeira parte do questionário foi elaborada para apresentar uma visão geral dos colaboradores do Bannisul das agências estudadas. Dos dezenove colaboradores que participaram da pesquisa, onze são do sexo masculino e oito do sexo feminino, totalizando 57,89 % do sexo masculino e 42,11% do sexo feminino. Isso demonstra que no local estudado há uma estabilidade entre os sexos. O Bannisul só passou a aceitar mulheres em seu quadro funcional a partir de 1943, dezesseis anos depois de sua fundação. Na organização estudada a oportunidade de ingresso e ascensão é igualitária entre os sexos. Nessa pesquisa, percebeu-se um equilíbrio nesse fator.

Seguindo com a primeira parte do questionário aplicado na pesquisa, dos funcionários entrevistados, 52,63 % tem idade entre 26 e 35 anos, 31,57 % tem idade entre 18 e 25 anos e 15,79% idade entre 46 e 55 anos. Nota-se que essa instituição, na região analisada, possui uma mão de obra jovem.



Figura 01 Tempo de serviço na instituição

Em relação ao tempo de trabalho na instituição 42,10% dos colaboradores tem menos de 1 ano no emprego, 21,05% tem entre 1 a 5 anos, a mesma

porcentagem refere-se a colaboradores com 6 a 10 anos de instituição, 15,79% tem mais de vinte anos de instituição. Isso demonstra um quadro jovem. Esse item é explicado, posto que o Bannisul ficou muitos anos sem fazer concurso público, visto a estabilidade de sua mão de obra. Atualmente, com o grande número de colaboradores se aposentando ou estando próximo da aposentadoria, abriu vagas para a contratação de novos funcionários, explicando o índice de colaboradores com menos de um ano de trabalho na organização.

Também foi questionado sobre o nível de formação dos funcionários, 36,84% possuem o ensino superior completo, 26,31% ensino superior incompleto, em andamento, 21,05% especialização e apenas 10,52% tem ensino médio. Percebe-se a busca por conhecimento, visto que a maioria possui ensino superior ou especialização ou estão em busca de concluí-lo. Ressalta-se que para ingresso na organização é exigido o ensino médio completo.

Foi questionado sobre o relacionamento entre colegas, onde dos 19 entrevistados 10 consideram bom (satisfeito), 8 excelente (muito satisfeito), e 1 indiferente (Figura 02). Com base na teoria de Hersberg, esse fator se não satisfeito pode gerar insatisfação, porém se satisfeito não gera motivação.



Figura 02 Relacionamento entre colegas

Questionou-se se a instituição desenvolve atividades de integração entre os funcionários, 68,42% dos entrevistados responderam que poucas vezes, 26,32% que a instituição realiza atividades de integração entre os funcionários e 5,26% que isso ocorre na maioria das vezes.

Em relação à satisfação com o que faz, com a atividade, 78,94% dos colaboradores estão satisfeitos, e 21,06% muito satisfeito. Quando se refere à satisfação de trabalhar no Banrisul, 47,38% estão satisfeitos 42,10% muito satisfeitos e 5,26% estão indiferentes. Já com relação ao seu superior, 63,16% estão satisfeitos, 31,58% estão muito satisfeitos e apenas 5,26% estão insatisfeitos.

O processo decisório é fundamental na administração de uma instituição. Quando esse processo é realizado com participação de todos novos rumos, ideias surgem, colaborando para o desenvolvimento da instituição. Os funcionários sentem-se parte integrante da instituição e isso faz com que produzam mais. Quando metas e objetivos são discutidos e não simplesmente impostos, o clima organizacional é favorecido e torna-se mais fácil o atingimento dos propósitos.

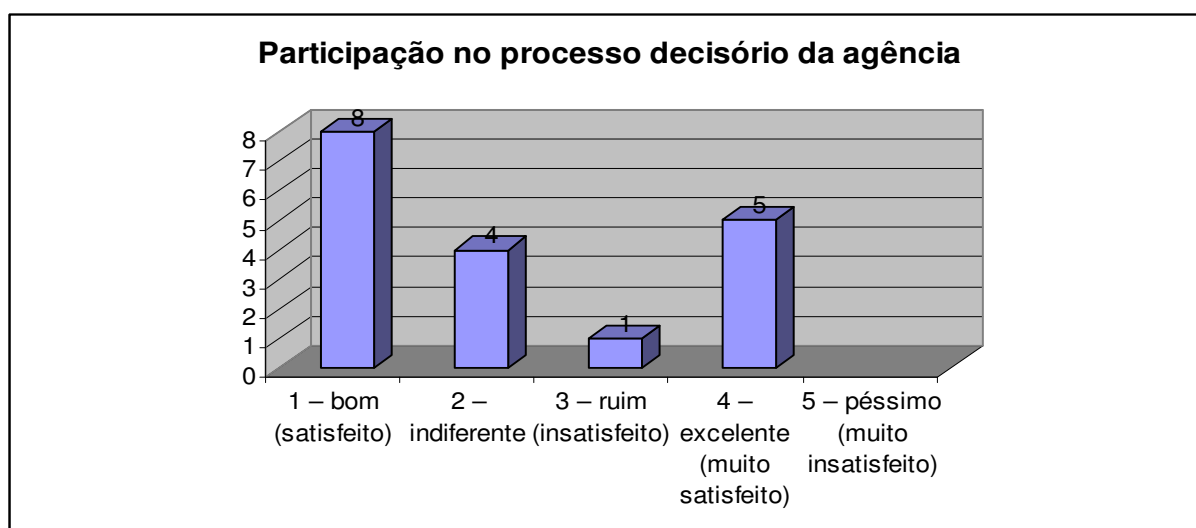


Figura 03 Participação no processo decisório da agência

Conforme a Figura 03, para os colaboradores a participação no processo decisório das agências estudadas é considerado bom, com uma porcentagem de 42,10%. Quando questionado sobre a autonomia para o colaborador expressar suas ideias, 63,16% consideram que tem liberdade para expressar suas ideias. Isso reflete no processo decisório, demonstrando que a maioria dos colaboradores sente-se parte ativa integrante da empresa.

O nível de formação possibilita que os funcionários participem do processo decisório. Quanto mais informações mais assertividade pode ter uma decisão.

Foi questionado sobre como os funcionários se sentem perante a valorização de seu trabalho (Figura 04) na instituição estudada. Novamente percebe-se uma

satisfação, pois 68,42% responderam que estão satisfeitos, 15,79% que estão muito satisfeitos, 10,53% que se consideram insatisfeitos e 5,26% indiferente, nenhum empregado assinalou a opção muito insatisfeita. Sentir-se valorizado no que faz, faz com que as pessoas produzam mais e sejam mais realizadas. A valorização do trabalho é uma forma de realização do ideal de justiça social.

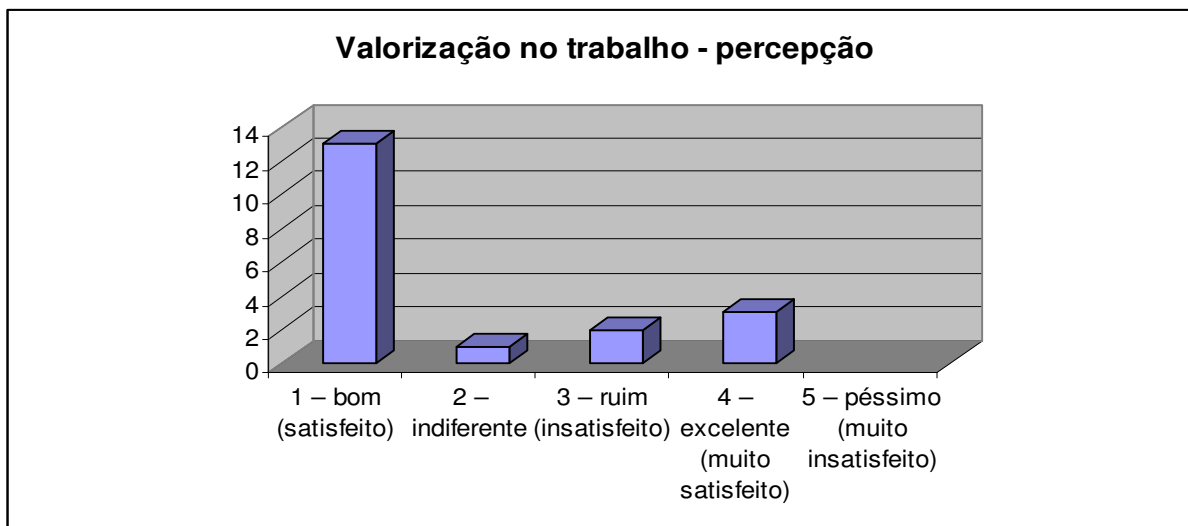


Figura 04 – Valorização do trabalho - percepção

Com a implantação de novas tecnologias e a globalização dos mercados, as instituições estão com sua estrutura cada vez mais enxuta e econômica com o objetivo de se tornarem mais competitivas. Para o empregado isso significa muitas vezes maior pressão com relação a metas e prazos. Existem metas pra tudo: gestão de despesas, resultados, produtividade, satisfação do cliente. Conhecer as metas e objetivos da organização e entende-las, faz com que a pressão de se trabalhar com metas seja amenizada. O Banrisul, nos últimos tempos, com a reestruturação da economia, principalmente com a implantação do Plano Real, também passou a focar cada vez mais em metas. Perante a esse cenário, questionou-se aos colaboradores sobre o conhecimento e o entendimento que os mesmos têm sobre as metas e objetivos de trabalho na organização. Dos dezenove respondentes, dezoito afirmaram que tem um bom conhecimento e entendimento sobre metas e objetivos, considerando-se satisfatório, e um colaborador respondeu que tem muito conhecimento, considerando muito satisfatório. O Banrisul possui uma política de apresentação de metas que proporciona esse resultado.

Em contraponto ao conhecimento e entendimento das metas está o treinamento e capacitação que cada colaborador tem na sua área de atuação. Dez entrevistados, 52,63%, consideraram bom – satisfatório, porém oito colaboradores, ou seja, 42,10%, consideraram ruim e um entrevistado considera muito bom. Em comparação ao item anterior onde 100% consideram bom ou muito bom, a quantidade de treinamento e capacitação na área de atuação 42,10% é considerável, e isso é um fator de preocupação. A formação profissional pode ser feita de várias formas - cursos e treinamentos fazem uma grande diferença neste contexto. O fator de que a grande maioria possui ensino superior se contrapõe e ajuda a minimizar os efeitos de poucos treinamentos específicos.

No que se refere ao orgulho em fazer parte da Instituição, sete entrevistados responderam que tem orgulho de trabalhar no Banrisul e doze dos entrevistados sentem muito orgulho de fazer parte da instituição Banrisul.

A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e pode ser um estímulo ao desenvolvimento pessoal e a melhoria da qualidade dos serviços. Em relação à avaliação de desempenho, sente-se um desequilíbrio conforme Figura 05.

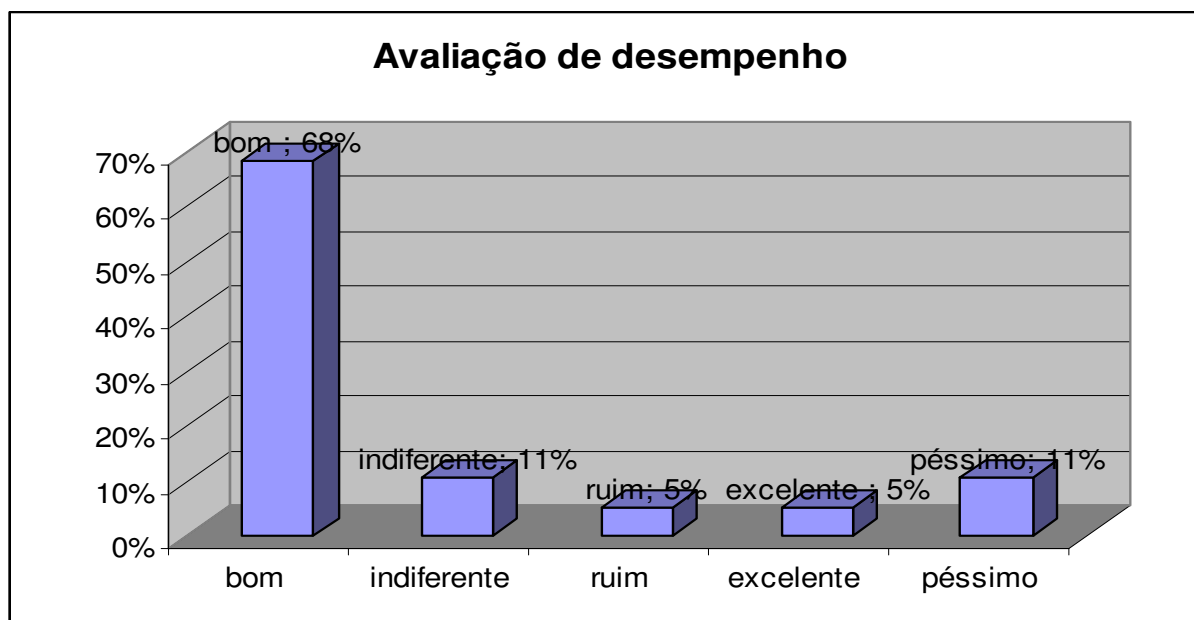


Figura 05 – Avaliação de desempenho

No item avaliação de desempenho, pela primeira vez na pesquisa, alguns colaboradores responderam que estão muito insatisfeitos, considerando péssima

(11%) a forma de serem avaliados. No Bannrisul a avaliação de desempenho é feita por período, pelo superior, sendo avaliados fatores subjetivos. Na avaliação gerencial, além dessa avaliação já citada, os gerentes passam anualmente por provas de múltipla escolha a fim de demonstrarem seu nível de conhecimento. A avaliação da agência, com base em metas, é levada em consideração nessa avaliação.

Ascensão profissional significa uma promoção no emprego, uma subida a um cargo mais elevado ou superior ao que anteriormente desempenhava. Com relação a ascensão profissional na empresa estudada, os colaboradores pesquisados consideram satisfatório as oportunidades oferecidas, com percentual de 63% (Figura 06).

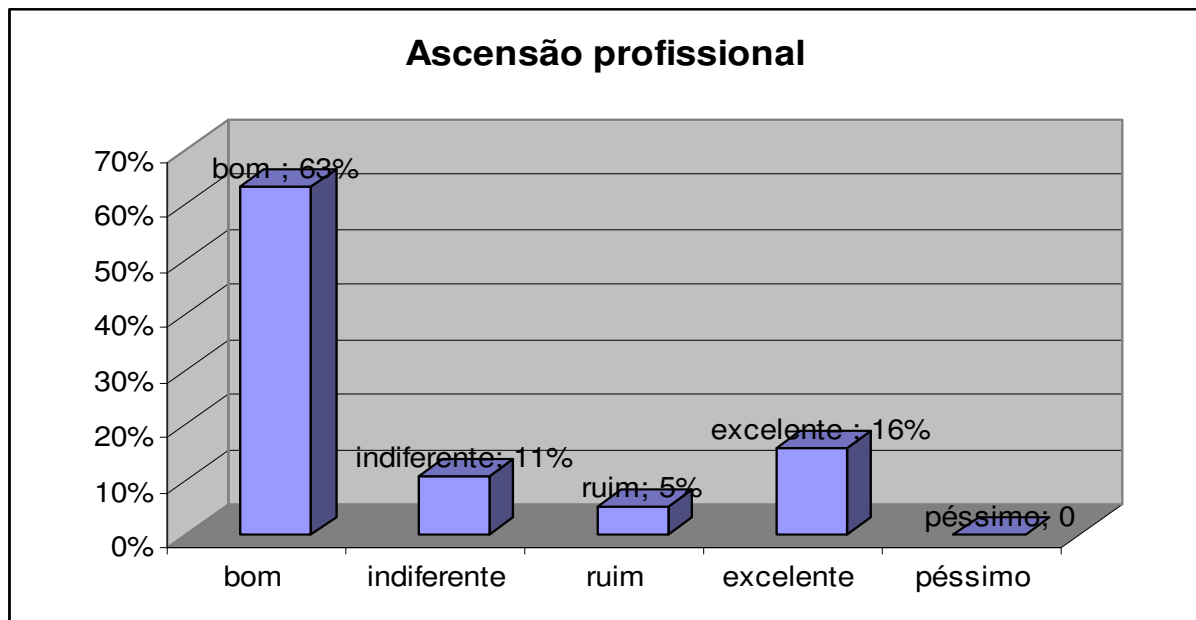


Figura 06 – Ascensão profissional

A remuneração é um fator muito importante e significativo no nível motivacional dos funcionários. Na pesquisa foram feitos questionamento sobre como o respondente avalia sua remuneração perante o mercado, como avalia a sua remuneração perante as outras funções dentro da instituição, quanto aos benefícios oferecidos pela instituição.

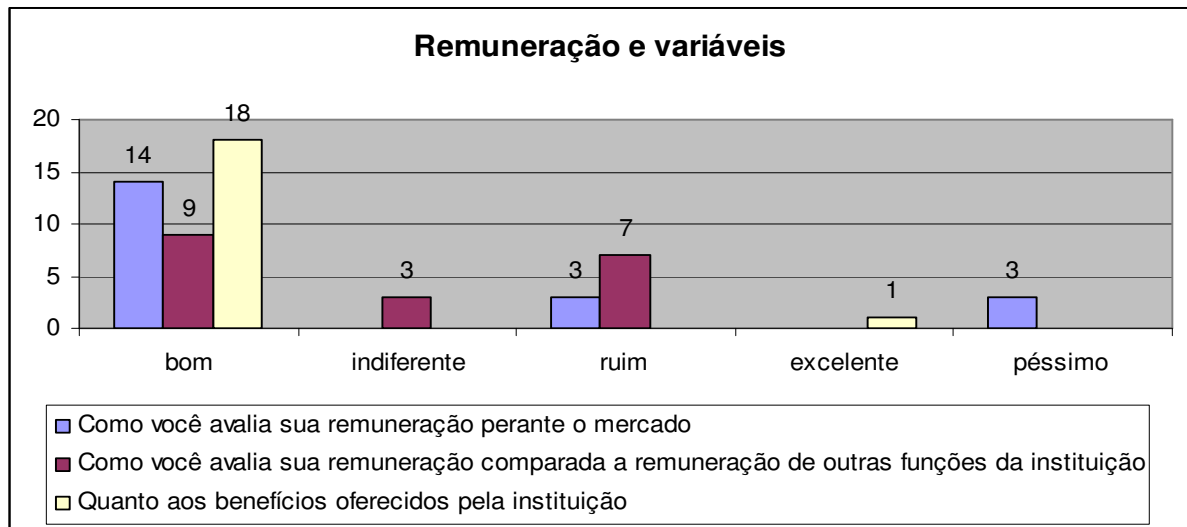


Figura 07 – Remuneração e variáveis

Quando se questionou sobre a remuneração perante o mercado, 74% dos entrevistados consideraram boa, satisfatória, 16% consideraram ruim, insatisfatória e 16% considerou péssima, muito insatisfatória.

Em relação à remuneração quando comparada a outras funções exercidas dentro da instituição, por exemplo, distribuição de tarefas e cargos, 47% considera bom, 37% considera ruim, não justo, e 16% mostraram-se indiferentes a este fato.

No questionário foi perguntado sobre os benefícios oferecidos pela organização, e 95% consideram bom, satisfatórios, e 5% excelente. Entende-se por benefícios oferecidos, as remunerações variáveis, como o PLR (participação nos lucros e resultados), a RV 2 (remuneração que os integrantes das plataformas de serviços recebem no atingimento de metas).

O ambiente físico, segundo a teoria de Hersberg, influencia para um nível de satisfação ou de insatisfação, influenciando no nível motivacional. Nesta pesquisa questionou-se como os funcionários avaliam o ambiente físico de seu local de trabalho (iluminação, temperatura, localização, condições das salas...) Figura 07. Como resultado obteve-se o seguinte: 47% dos funcionários estão satisfeitos, considerando bom seu ambiente de trabalho, 32% dos entrevistados estão insatisfeitos, considerando inadequado, ruim os fatores ambientais de seu local de trabalho, 11% ficaram indiferentes a esta questão, e os outros 11% consideram péssimo. Enfocando que este estudo foi realizado em quatro agências do Bannisul, pode-se concluir que em alguma dessas agências, o ambiente está gerando insatisfação aos colaboradores.

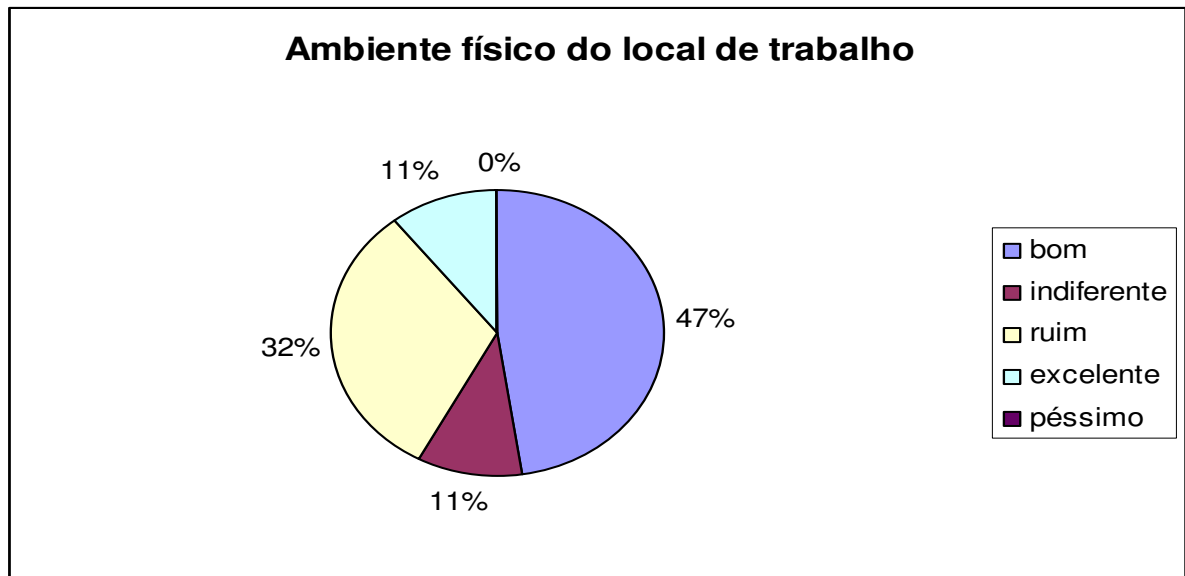


Figura 08 Ambiente físico do local de trabalho.

Em relação aos recursos materiais para desempenho da função (Figura 09) 63% dos respondentes consideram bom, satisfatório, 26% ruim, insatisfatório e 11% consideram péssimo, muito insatisfatório.

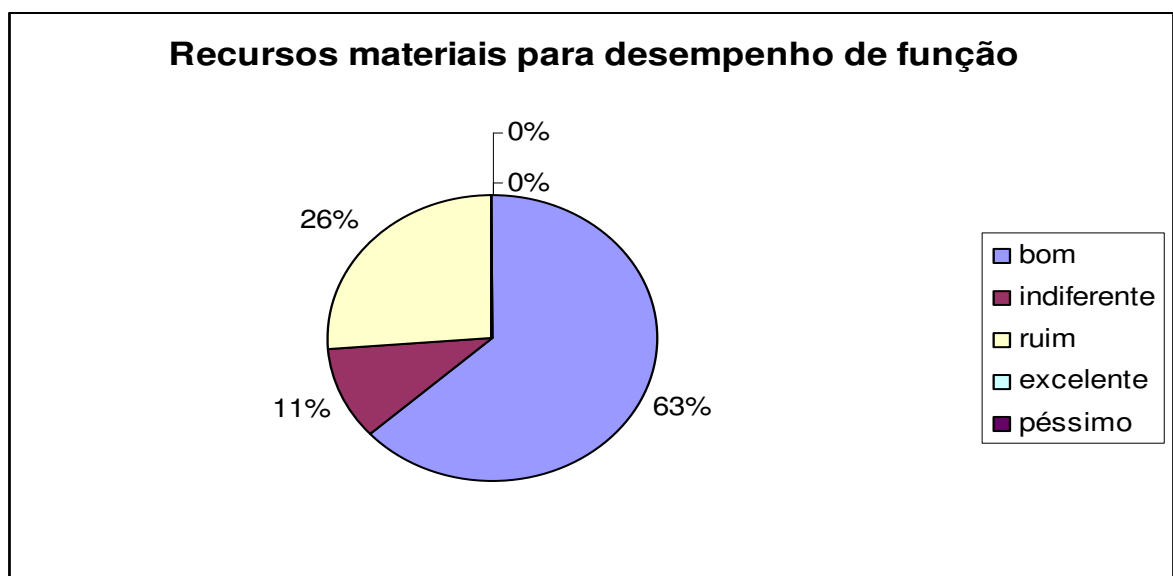


Figura 09 Recursos materiais para desempenho da função

Na pesquisa foi questionado sobre o tempo disponível para realização das atividades. A grande maioria dos respondentes considera satisfatório, bom (Figura 10).



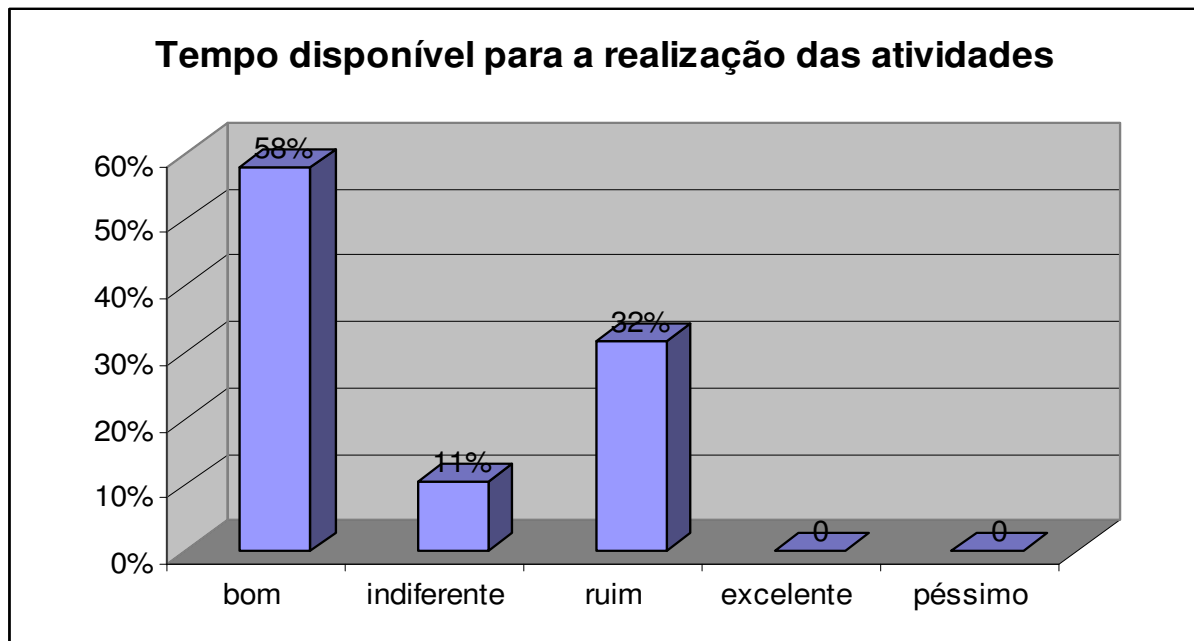


Figura 10 Tempo disponível para a realização das atividades

Estar preparado para exercer as atividades profissionais é sinal de competência e competitividade. Sentir-se preparado é sinal de motivação para o trabalho que o indivíduo realiza. Na pesquisa, dos dezenove respondentes, quinze responderam que se sentem preparados para exercer suas atividades dentro da instituição, correspondendo a 79% (Figura 11).

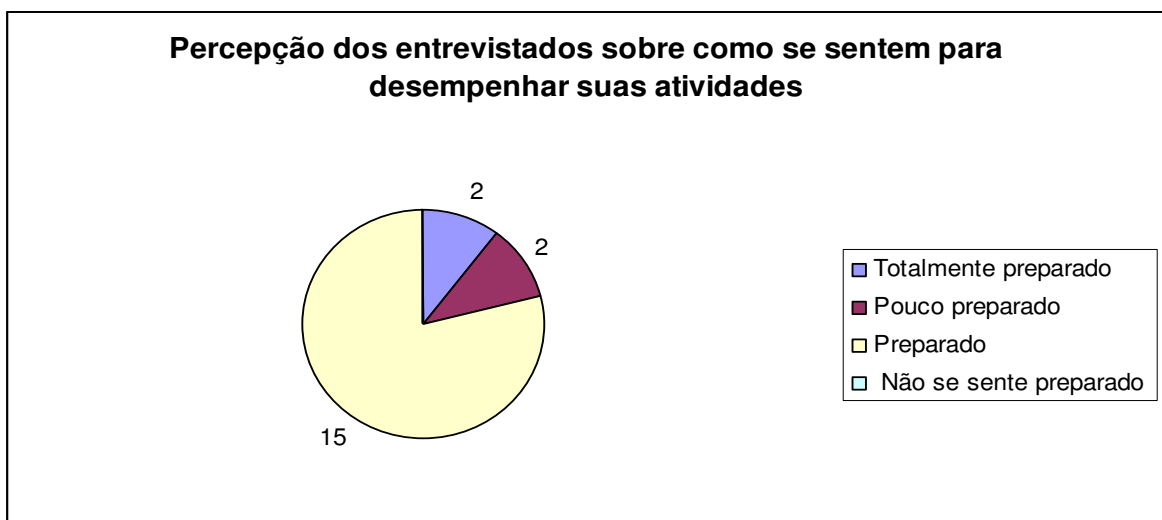


Figura 11 Percepção dos entrevistados sobre como se sentem para desempenhar suas atividades

Na terceira parte do questionário, foi perguntado se os funcionários se sentem motivados a desempenhar sua função. Dos respondentes 57,89% afirmaram que

sim, que se sentem motivados, 36,84 % que na maioria das vezes, 5,26% poucas vezes sentem-se motivados.

Contrapondo comunicação, liderança, valorização e integração, questionou-se o que era considerado mais importante no ambiente de trabalho. A comunicação foi o fator mais votado (Figura 12). Comunicação no ambiente de trabalho é fundamental para o bom andamento das atividades.

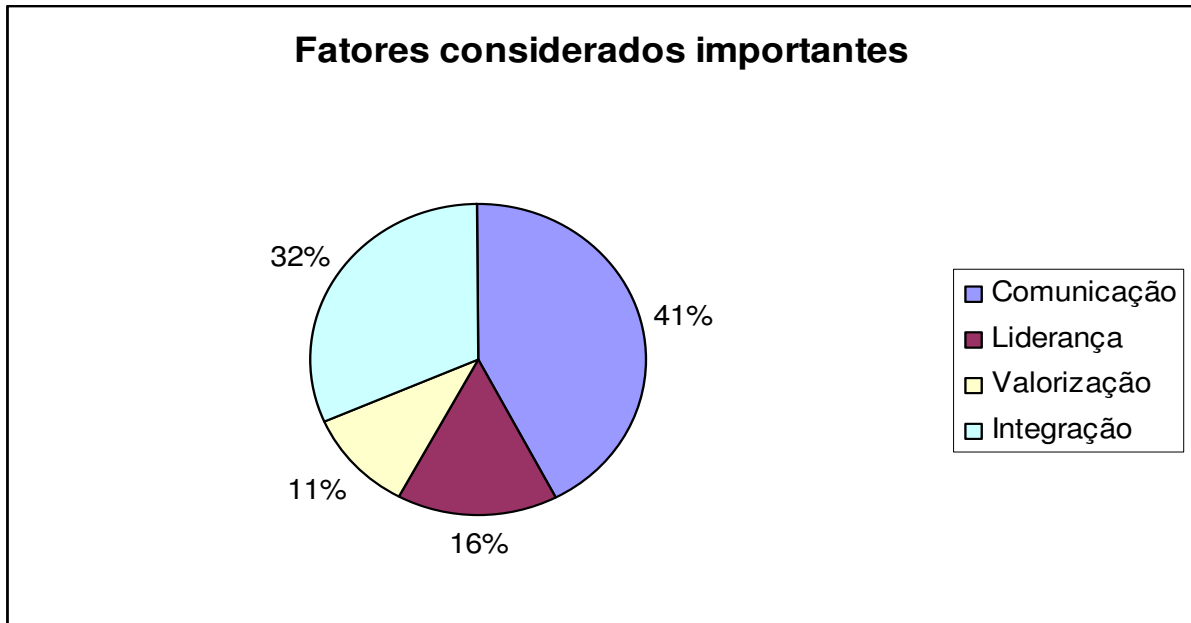


Figura 12 Fatores considerados importantes no ambiente de trabalho

Receber elogios é um estimulante natural da motivação, tanto pessoal como profissional. No entanto receber uma crítica não significa que seja "um balde de água fria", que seja motivo para desanimar. Uma crítica construtiva pode ser o impulsionador de uma vida de realizações. Quando a crítica é entendida, não como um ponto negativo, e quando a crítica é dada sem más intenções, pode ser uma dica para melhorar o desempenho ou as atitudes, isso pode ser muito construtivo. Na pesquisa, conforme Figura 13, críticas e elogios andam paralelamente.

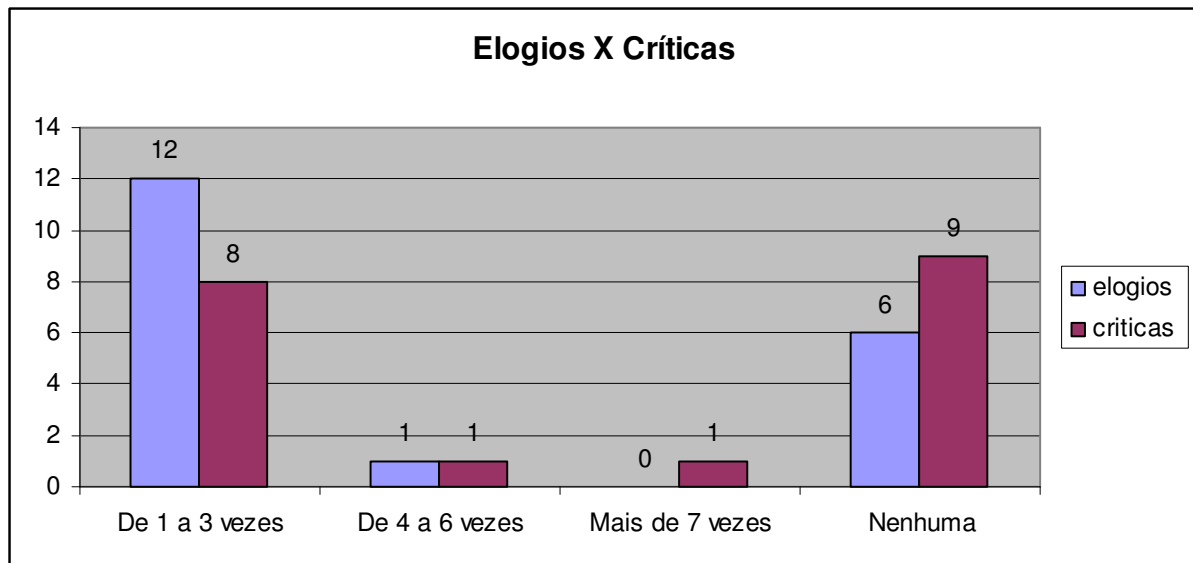


Figura 13 Elogios recebidos no último mês x Críticas recebidas no último mês

Na pesquisa foi perguntado se os respondentes sentem-se motivados a desempenhar suas funções, 57,89% responderam que se sentem motivados, 36,84% na maioria das vezes e 5,26% sentem-se poucas vezes motivados (Figura 14).

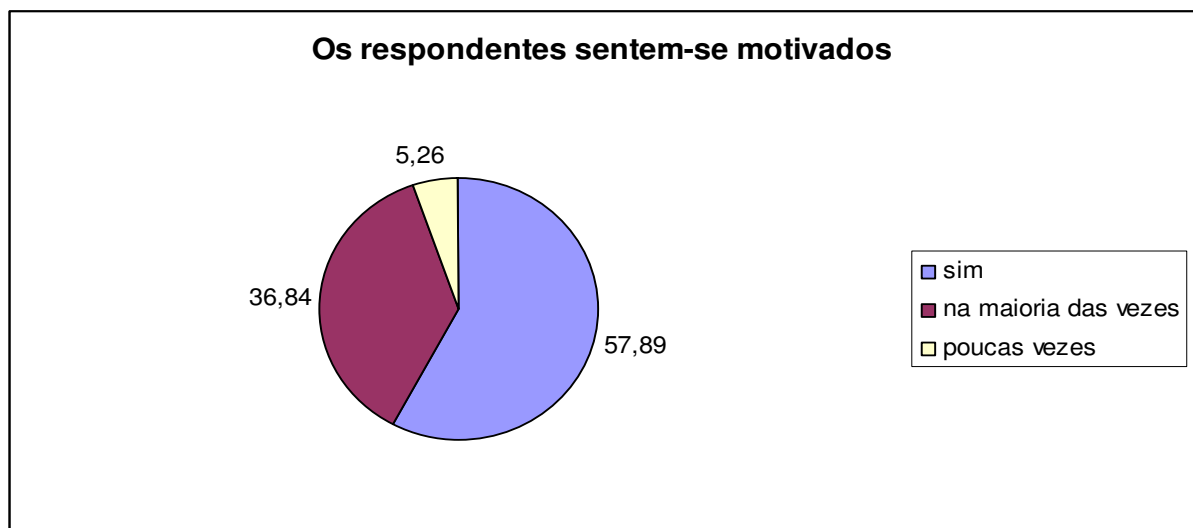


Figura 14 Os funcionários sentem-se motivados a desempenhar suas funções?

Os meios de comunicação são mecanismos de transmissão de informações. Os meios de comunicação mais utilizados pela organização em estudo, segundo os entrevistados, são a Intranet, correio eletrônico (e-mail), reuniões, anúncio em murais, relatórios gerais, folders, conversa pessoal, telefone.

A reunião de trabalho é uma das práticas adotadas para a divulgação de novos produtos, a resolução de um problema, o estabelecimento de regras, planejamento e estratégias, enfim, assuntos do dia a dia. Na pesquisa foi questionado sobre a frequência das reuniões de trabalho nas agências. Conforme Figura 13, 47,37% responderam que as reuniões são realizadas sempre que há necessidade, 21,05% mensais, 21,05% semanais, 10,53% quinzenais e 5,26% trimestrais.



Figura 15 Clima de trabalho na instituição

É no ambiente de trabalho que geralmente as pessoas passam as melhores horas do dia e os melhores anos de vida, deste modo, estar em um local onde o clima de trabalho é agradável é essencial para a saúde física e mental do indivíduo. Na pesquisa, questionou-se sobre o clima de trabalho, sendo que os funcionários entrevistados consideram o clima de trabalho na instituição como satisfatório (62%), motivador (16%), desafiador (11%) e instável (11%), conforme Figura 15.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo apresentou-se uma pesquisa descritiva, com isso foi possível verificar alguns fatores que geram motivação e insatisfação nos colaboradores do Banrisul das agências de São João da Urtiga, Paim Filho, Machadinho e Maximiliano de Almeida.

No quesito remuneração fixa, comparada às outras instituições percebeu-se que alguns colaboradores estão insatisfeitos, porém quando se questionou sobre outros benefícios (inclusive remunerações variáveis, como participação nos lucros, remuneração variável sobre o atingimento de metas, vendas de produtos...) nota-se grande satisfação, pois 95% consideram bom e 5% excelente.

Um fator que gera satisfação nos respondentes da pesquisa é o clima no ambiente de trabalho, considerado bom.

Quando se questionou sobre o orgulho de fazer parte dessa organização, sente-se que os colaboradores têm prazer, sentem-se valorizados e motivados de trabalhar no Banrisul. Aplicando-se as teorias de Maslow, seria o terceiro e quarto nível da pirâmide de necessidades.

Contudo, há limitações na pesquisa pelo pouco tempo de casa da maioria dos respondentes (42,10% dos respondentes têm menos de um ano de trabalho na organização em estudo). Esse fator pode gerar resultados que ao longo do tempo podem ser diferentes. Desse modo, fica a sugestão de uma futura pesquisa para parâmetros de comparação com a atual.

No que tange ao grau de satisfação referente às questões de liderança, relacionamento com o superior os entrevistados mostram-se satisfeitos e muito satisfeitos com margem de 94,74%. Em relação à comunicação dentro da instituição, além de ser considerada um fator muito importante, a maioria mostra-se satisfeita com esse item. Pelas respostas dadas nos questionários, os empregados do Banrisul das agências de Paim Filho, São João da Urtiga, Machadinho e Maximiliano de Almeida demonstram-se motivados.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4 ed. Editora Atlas SA. São Paulo, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume II 6 edição. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2002.

GOUVEIA, Carla; BAPTISTA, Martinho. **Teorias sobre motivação: Teorias de conteúdo**. Instituto politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia Civil, 2007. Disponível em: [http://prof.santana-eilva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-teorias%20de%20conte%C3%BAdo.pdf](http://prof.santana-eilva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-teorias%20de%20conte%C3%BAdo.pdf) acessado em 19-10-12

LOPES, Gabriela. **Motivação no trabalho**. Monografia apresentada à Universidade Candido Mendes, no curso de Pós-graduação “Lato Sensu” em docência do Ensino Superior, Rio de Janeiro, 2007. disponível em <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/GABRIELA%20ALVARENGA%20COLMENERO%20LOPES.pdf> acessado em 19-10-12

WIKIBRASIL, 2012. **Amostragem (estatística)** Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Amostragem\\_%28estat%C3%ADstica%29](http://pt.wikipedia.org/wiki/Amostragem_%28estat%C3%ADstica%29), acessado em 02-10-12

MINISTERIO DA JUSTIÇA DO BRASIL. PESQUISAS E ESTATÍSTICAS/Conceitos Estatísticos/Amostragem. Disponível em [http://www.obid.senad.gov.br/portais/OBID/conteudo/index.php?id\\_conteudo=11445&rastr=PESQUISAS+E+ESTAT%C3%8DSTICAS%2FConceitos+Estat%C3%ADsticos/Amostragem](http://www.obid.senad.gov.br/portais/OBID/conteudo/index.php?id_conteudo=11445&rastr=PESQUISAS+E+ESTAT%C3%8DSTICAS%2FConceitos+Estat%C3%ADsticos/Amostragem) acessado em 01-10-12

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicol. USP, São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 1990. Disponível em <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 19 out. 2012.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2010.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2003. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso)>. access on 19 Oct. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>

MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabella. **Teoria geral da administração**. 3 ed. Editora Cengage Learning. São Paulo, 2010.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da administração**. Editora Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2008.

RIBEIRO, Alessandra; OLIVEIRA, Cristiane; DIAS, Denise; MARTINS, Leidiane; VALIM, Nicolle. **Teorias Motivacionais**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Trabalho apresentado na disciplina Teorias da administração. Poços de Calda, SD. Disponível em <http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Teorias%20Motivacionais%20Pontif%3%ADcia%20Universidade%20Cat%3%B3lica%20de%20%E2%80%A6.pdf> acessado em 30-11-2012.

## 9 ANEXOS

### 9.1 Anexo 1 – Questionário aplicado na pesquisa

1- Idade (anos):

- de 18 a 25     de 26 a 35     de 36 a 45     de 46 a 55  
 mais de 56

2 - Sexo:

- Masculino     Feminino

3 - Nível de formação:

- Ensino Fundamental Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado

4 -Tempo de serviço na Instituição:

- Menos de 1 ano     De 1 a 5 anos     De 6 a 10 anos  
 De 11 a 20 anos     Mais de 20 anos

Para as questões a seguir escolha:

1 – bom ( satisfeito)

2 – indiferente

3 – ruim (insatisfeito)

4 – excelente (muito satisfeito)

5 – péssimo (muito insatisfeito)

<b>Questionamentos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5Relacionamento entre colegas					
6 Satisfação com o que faz (com a atividade)					
7 Em relação à satisfação de trabalhar na Instituição					
8 Com relação à satisfação com o seu Superior					
9Sua participação no processo decisório da agência					
10 Autonomia para demonstrar as suas idéias e elas serem aceitas					



11 Com respeito à valorização do trabalho que você executa na Instituição.					
12 O conhecimento e entendimento que você tem dos objetivos e metas da Instituição					
13 A quantidade de treinamento e capacitações que você vem recebendo na sua área de atuação					
14 No que se refere ao orgulho em fazer parte da Instituição, você considera					
15 em relação à avaliação de desempenho, o que você acha					
16 Com relação a justiça na distribuição das atividades entre colegas					
17 Com relação ao tempo disponível para realização das atividades					
18 Com relação a ascensão profissional na empresa					
19 Como você avalia sua remuneração perante o mercado					
20 Como você avalia sua remuneração comparada a remuneração de outras funções da instituição					
21 Quanto aos benefícios oferecidos pela instituição					
22 Como você avalia o ambiente físico de seu local de trabalho (iluminação, temperatura, localização, condições das salas...)					
23 Quanto aos recursos materiais para desempenho de suas funções, você considera					

24 Como você se sente para desempenhar as atividades do seu cargo:

- Totalmente preparado                       Preparado  
 Pouco preparado                                 Não se sente preparado

25 Considerando a qualificação que possui para desempenhar suas funções, ela é:

- Muito suficiente                       Suficiente  
 Pouco Suficiente                       Insuficiente

26 A Instituição desenvolve atividades de integração entre os servidores?

- Sim     Na maioria das vezes  
 Poucas vezes                                 Não

27 Você sente-se motivado a desempenhar a sua função?

- Sim     Na maioria das vezes  
 Poucas vezes                                 Não

opine:

---



---

28 Os meios de comunicação mais utilizados pela Instituição são:

- Anúncios em murais, boletins, relatórios gerais, folders  
 Intranet  
 Conversa pessoal       Correio eletrônico (e-mail)  
 Telefone       Memorandos, cartas, ofícios  
 Reuniões       Outra maneira Qual? \_\_\_\_\_

29 Com que frequência são realizadas reuniões na sua agência?

- Diária       Semanal       Quinzenal       Mensal  
 Trimestral       Semestral       Anual  
 Sempre que houver necessidade

30 O que você considera mais importante no seu ambiente de trabalho?

- Comunicação       Liderança  
 Valorização       Integração

31 No último mês quantas vezes você recebeu elogios de seu superior ou colegas?

- De 1 a 3 vezes       De 4 a 6 vezes  
 Mais de 7 vezes       Nenhuma

32 E críticas?

- De 1 a 3 vezes       De 4 a 6 vezes  
 Mais de 7 vezes       Nenhuma

33 Como você avalia o clima de trabalho da Instituição?

- Satisfatório       Motivador       Desafiador  
 Instável       Outros .....