



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO - FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

YURI AUGUSTO PINHEIRO FERREIRA

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS
INSERIDO NO CONTEXTO DA MOTIVAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO EM UM BANCO PÚBLICO

FORTALEZA/CE
2016

YURI AUGUSTO PINHEIRO FERREIRA

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS
INSERIDO NO CONTEXTO DA MOTIVAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO EM UM BANCO PÚBLICO

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do certificado de conclusão de curso.

Orientadora: Prof^a Dra. Márcia Zabdiele
Moreira.

RESUMO

As interações sociais dentro das empresas estão cada vez mais dinâmicas e importantes para os resultados. Com isso, o comportamento organizacional surge como uma importante área de estudo a ser utilizada. No mercado atual, com a competitividade exacerbada, se tornou primordial para as empresas compreender esse comportamento humano. A eficiência plena passa pela produtividade dos recursos humanos. Diante disso, tem-se a motivação, assunto específico relacionado ao comportamento dos indivíduos nas organizações, que está atrelada ao desempenho. As organizações sofreram muitas transformações nos últimos anos, com isso os funcionários passaram a participar cada vez mais das decisões e resultados das organizações, e nesse contexto se insere a Participação dos Lucros e Resultados (PLR). As instituições públicas estão gradativamente entrando nesse cenário, com a implantação de uma gestão por metas. Diante desse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários de um banco público com relação a fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, assim como a relevância da PLR como fator motivacional. Para buscar uma conclusão sobre a situação descrita, foi realizada uma pesquisa com 64 funcionários distribuídos pelas agências pertencentes ao Banco Verde Delta S/A (BVD), situadas na cidade de Fortaleza/CE, Brasil. Esta pesquisa foi precedida por uma análise teórica extensa envolvendo os temas abordados. Observou-se que os fatores motivacionais intrínsecos influenciam mais os respondentes da pesquisa. Com relação à PLR, o programa em si é bem querido e relevante para os funcionários analisados, porém a PLR específica da instituição em que trabalham não é tão valorizado, e um dos motivos é a falta de clareza dos critérios utilizados. Com isso, fica a recomendação para que o banco objeto de estudo torne os critérios da PLR mais transparente.

Palavras-chave: PLR, motivação, produtividade

ABSTRACT

The social interactions within companies are increasingly dynamic and important for the results. With that, organizational behavior emerges as an important area of study to be used. In the current market, with the exacerbated competitiveness, it became essential for companies to understand this human behavior. Full efficiency passes through the productivity of human resources. Given this fact, we have the motivation, specific subject related to the behavior of individuals in organizations, which is linked to performance. Organizations have undergone many transformations in recent years, with employees increasingly taking part in organizations decisions and results, and Participation in Profit and Results (PPR) is in this context. Public institutions are gradually entering this scenario, with the implementation of management by goals. Given this context, the present study aimed to analyze the perception of public bank employees regarding intrinsic and extrinsic motivational factors, as well as the relevance of PPR as a motivational factor. In order to reach a conclusion about the described situation, a survey was carried out with 64 employees distributed by the agencies belonging to the Banco Verde Delta S/A (BVD), located in Fortaleza/CE city, Brazil. This research was preceded by an extensive theoretical analysis involving the topics covered. It was observed that the intrinsic motivational factors influence the research respondents more. Regarding PPR, the program itself is well-liked and relevant for the employees analyzed, but the specific PPR of the institution in which they work is not so valued, and one of the reasons is the lack of clarity of the criteria used. With that, the recommendation is made so that the bank under study makes the PPR criteria more transparent.

Keywords: PPR, motivation, productivity

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Necessidades motivacionais, segundo Maslow	25
Quadro 2 – Fatores motivacionais, segundo Herzberg	27
Quadro 3 - Fatores higiênicos, segundo Herzberg	28
Quadro 4 - Produtividade no setor público	35
Quadro 5 - Vantagens e fatores contingenciais da PLR	41
Quadro 6 - Análise estatística dos fatores motivacionais e higiênicos coletados	62
Gráfico 1 – Sexo	51
Gráfico 2 – Faixa etária	51
Gráfico 3 – Tempo de empresa	52
Gráfico 4 – Cargo ou função que exerce	52
Gráfico 5 – Tempo exercido no cargo ou função	53
Gráfico 6 – Sucesso financeiro como objetivo principal	54
Gráfico 7 – Lidar com os superiores é algo natural	55
Gráfico 8 – Rejeição a regras rígidas/prioriza a qualidade de vida	56
Gráfico 9 – Valorização do trabalho em equipe	56
Gráfico 10 – Política organizacional influencia no desempenho	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos questionários	47
Tabela 2 – Ocupação nos cargos/funções	53
Tabela 3 – Coleta dos fatores intrínsecos (motivacionais)	58
Tabela 4 – Coleta dos fatores extrínsecos (higiênicos)	60
Tabela 5 – Resultados da PLR	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	13
2.1 O Indivíduo na Organização	15
2.2 Grupos nas Organizações	18
2.3 O Sistema Organizacional	20
3 MOTIVAÇÃO	23
3.1 Motivação	23
3.1.1 Teorias Clássicas	25
3.1.2 Teorias Contemporâneas	29
3.2 Relação da Motivação com a Produtividade	36
4 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS	39
5 METODOLOGIA	43
5.1 Método de Pesquisa	43
5.2 População e Amostra	44
5.3 O Instrumento de Coleta de Dados	46
5.4 Aplicação da Pesquisa	47
5.5 Técnica Utilizada para Análise	48
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	49
6.1 Apresentação da Instituição	49
6.2 Quanto ao Perfil dos Funcionários	50
6.3 Quanto ao Comportamento Organizacional no BVD	54
6.4 Quanto a Motivação x Produtividade no BVD	57
6.5 Quanto a percepção da PLR no BVD	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICE A	71

1 INTRODUÇÃO

No fim dos anos 1940, pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e outras ciências sociais iniciaram um estudo sobre conhecimentos organizacionais. O comportamento organizacional tem o propósito de prever, explicar, entender e alterar o comportamento das pessoas em um contexto organizacional. À medida que se desenvolveu, o campo do comportamento organizacional passou a ter maior relevância em todos os tipos de empresas e organizações. No entanto, fatores relacionados a este campo influenciam os indivíduos de diferentes formas, dependendo da organização na qual estão inseridos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

O estudo do comportamento organizacional tem como base a contribuição de várias outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas. A psicologia é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e animais. Os profissionais dessa área buscam compreender o comportamento individual. A sociologia, diferentemente da psicologia, estuda o sistema social no qual os indivíduos estão inseridos, analisando as pessoas em relação umas às outras. A psicologia social combina conceitos da psicologia com os da sociologia. O foco dessa área da psicologia é a influência de um indivíduo sobre o outro. Os psicólogos sociais fazem significativas contribuições nas áreas de mensuração, entendimento e mudança de atitudes (ROBBINS, 2009).

As demais influências, diretamente relacionadas com o ambiente macro organizacional, se referem à antropologia e às ciências políticas. A antropologia é a ciência que estuda as sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades, no que tange o aspecto físico, a evolução histórica, a distribuição geográfica, os relacionamentos grupais e as práticas culturais. Por fim, tem-se a contribuição das ciências políticas, que são bem significativas. As ciências políticas estudam o comportamento dos indivíduos e dos grupos inseridos em um ambiente político. Esta análise ajuda a entender o conflito de interesses, a utilização do poder e a forma que este é disseminado nas organizações (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). Diante disso, nota-se que a junção de todas essas áreas de conhecimento faz do comportamento

organizacional uma área de estudo complexa e ao mesmo tempo bastante esclarecedora sob a lógica das relações existentes nas organizações.

O trecho que será visto a seguir destaca justamente essa interdisciplinaridade existente no comportamento organizacional, na qual é um dos pontos mais significativos dessa área:

Um dos pontos mais positivos do comportamento organizacional é sua natureza *interdisciplinar*. Ele integra as ciências comportamentais (o universo de conhecimento sistemático pertencente à explicação da natureza e das causas do comportamento das pessoas) com outras ciências sociais que possam contribuir para a compreensão do objeto de estudo (NEWSTROM, 2008).

Ainda reforçando a importância da base de conhecimento do comportamento organizacional, Newstrom (2008) destaca que essa área tem crescido em profundidade e em extensão e ainda continuará a amadurecer. Segundo o mesmo autor, as chaves para seu sucesso no presente e no futuro giram em torno dos processos relacionados ao desenvolvimento de teorias, pesquisas e práticas gerenciais.

Com relação aos ambientes estruturais de estudo, sob a ótica do comportamento organizacional, as organizações são divididas em três níveis: micro, meso e macro. A micro se refere ao indivíduo, enquanto a meso está relacionada com as equipes e a macro com a organização como um todo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). Neste estudo, o ambiente individual será o de maior relevância, pois é onde se encontram os elementos que influenciam a motivação do indivíduo.

A compreensão do comportamento individual engloba quatro conceitos: valores, atitudes, percepção e aprendizagem (ROBBINS, 2009). Todos os elementos inseridos no ambiente micro sofrem influência dos ambientes meso e macro, portanto também são relevantes para este estudo. Dentro do ambiente individual tem-se o estudo da motivação. Seguindo o propósito deste estudo, analisar-se-á a relação da motivação e seus elementos com a produtividade dos agentes públicos regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), mais especificamente, neste estudo, em um banco público: Banco Verde Delta S/A (BVD). O nome é fictício, por motivos que serão explicados mais adiante.

Segundo informações obtidas no site do Banco Central do Brasil, os bancos são operadores importantes do Sistema Financeiro Nacional, estando subordinados ao próprio Banco Central. São instituições autorizadas a captar depósitos à vista e multiplicar esse dinheiro através de empréstimos e financiamentos. Diante disso, entende-se que as instituições financeiras são fundamentais para a economia do país, dentre elas se destacam os bancos.

O banco objeto desse estudo é considerado de desenvolvimento, portanto tem como função principal a de fomentar o equilíbrio socioeconômico da região em que atua. As outras categorias de bancos são as seguintes: comercial, caixas econômicas, câmbio, investimento e múltiplas. Os bancos múltiplos contemplam todas as categorias em uma só instituição.

O ambiente complexo em que estão inseridas estas instituições traz à tona um cenário propício para o estudo comportamental e motivacional dos indivíduos participantes.

Quando se fala em motivação, tem-se que primeiramente entender os elementos que a constituem. Segundo Maslow (1954 *apud* Robbins, 2009), a motivação é construída através das seguintes necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Segundo Vieira et al. (2012), a busca pela satisfação de tais necessidades leva as pessoas a agirem por um impulso interno. Com isso surge a vontade própria para alcançar os objetivos e assim suprir suas necessidades, em um movimento contínuo.

Diante disso, pode-se analisar e determinar quais são mais relevantes para cada indivíduo dependendo da organização na qual está inserido. Partindo deste princípio, as teorias motivacionais podem ser aplicadas também nas instituições públicas e devem ser analisadas conforme suas particularidades (VIEIRA et al., 2011). Com o intuito de atingir a motivação dos funcionários e conseqüentemente aumentar a eficiência da empresa, as organizações estão cada vez mais aprimorando as formas de incentivo, principalmente os financeiros.

A remuneração variável faz parte dos novos conceitos que foram surgindo. De acordo com Moura (2010), empresas do mundo todo têm implementado esse modelo de recompensa como forma de motivar seus funcionários. No Brasil, por influências das

empresas multinacionais, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) passou a ser utilizada nas décadas de 80 e 90, ganhando força a partir de 2000.

Como consequência, a PLR passou a ser um fator motivacional bastante utilizado nas instituições financeiras. Segundo Maximiano (2000), a utilização da PLR ganhou impulso devido a sua capacidade de mobilizar as pessoas em torno das metas estipuladas pela empresa, com mais envolvimento e participação nas atividades orientadas para o resultado.

A recompensa financeira é bastante utilizada nos bancos como forma de recompensar o esforço dos funcionários e demais colaboradores. Diante disso, a PLR surge como um dos principais instrumentos de incentivo coletivo não somente nos bancos, mas no sistema financeiro como um todo. Os critérios de distribuição e os tipos do programa variam de uma instituição para outra, o que pode acarretar níveis diferentes de importância da PLR perante os funcionários de cada empresa.

Nesse contexto, a presente pesquisa buscou responder o seguinte problema: Quais os impactos motivacionais da PLR sobre o comportamento e atitudes dos funcionários do BVD nas agências de varejo situadas na cidade de Fortaleza-CE? Quais fatores motivacionais são mais relevantes para estes empregados públicos, os extrínsecos ou os intrínsecos?

Diante desse contexto, o objetivo geral do estudo é definir a relevância da recompensa financeira através da PLR como fator motivacional para os empregados públicos do BVD nas agências de varejo. Com a finalidade de alcançar tal objetivo, têm-se como objetivos específicos:

- a) Analisar a influência da PLR sobre o comportamento individual do funcionalismo nas agências do BVD;
- b) Explicitar a relevância da satisfação no trabalho para a melhora do desempenho na visão dos empregados do BVD;
- c) Identificar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos mais relevantes para os empregados do BVD.

As mudanças ocasionadas pela velocidade das informações que caracterizam a época atual tem requerido maior capacidade de adaptação e respostas aos desafios criados pela sociedade contemporânea (VIEIRA et al., 2011). Os objetivos desse estudo baseiam-se no cenário existente na relação do empregador com seus colaboradores nos dias de hoje. As empresas buscam cada vez mais entender o comportamento das pessoas e o que as leva a consumir (cliente) e a trabalhar em determinado tipo de atividade (colaborador). O entendimento sobre os elementos da motivação, assim como os anseios das pessoas, mudam ao longo do tempo, portanto é oportuno dizer que a geração atual de profissionais apresenta necessidades diferentes de gerações anteriores, e com isso os gestores devem possuir uma visão mais ampla do que era no período da Revolução Industrial (BERGAMINI, 2008).

Diante disso, esta pesquisa se desenvolveu com a intenção de salientar a importância do comportamento organizacional, através da motivação como ferramenta produtiva, para as organizações do mundo capitalista em que vivemos, pois fica cada vez mais evidente que as atitudes de um determinado profissional podem acarretar lucro ou prejuízo para a empresa em que trabalha. Com relação ao mercado em que estão inseridos os bancos, existe muita competitividade e cobrança por metas cada vez mais desafiadoras, o que torna o comportamento dos indivíduos inseridos nesse contexto algo relevante para ser analisado.

Nesse contexto, a PLR entra como um dos mais relevantes incentivos motivacionais utilizados pelas empresas nos dias de hoje. Discutir a relevância da relação entre PLR, com os conceitos da motivação e a consequente alteração do comportamento do indivíduo em uma organização é fundamental para entender-se melhor o que leva as pessoas a se comprometerem mais com os resultados da empresa em que trabalham.

Para Bergamini (2008), a visão unificada do ser humano como tal é algo necessário para se descobrir a amplitude daquilo que é importante para não se deixar desmotivar. Portanto entender essas necessidades é algo fundamental para gestores das mais variadas áreas. Tendo em vista tal importância do assunto para as corporações atuais, esta pesquisa produzirá informações enriquecedoras sobre o comportamento dos indivíduos em organizações de uma forma mais específica possível.

A metodologia utilizada foi quantitativa, através de pesquisa bibliográfica, questionário e estudo de caso.

Com relação às análises teóricas, discutir-se-á primeiramente sobre comportamento organizacional, abrangendo seu entendimento e sua evolução no decorrer do tempo. No tópico seguinte, abordar-se-á sobre motivação e sua relação com a produtividade. Por fim, discorrer-se-á sobre a origem e os conceitos da PLR, assim como sua relação com a motivação e aumento da produtividade.

2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta seção discorrer-se-á sobre temas fundamentais para o estudo em questão. Através desta análise teórica será possível entender melhor sobre o comportamento do indivíduo nas organizações e até que ponto isto influencia no seu rendimento. Os efeitos do comportamento organizacional refletem na motivação das pessoas dentro das organizações, sejam públicas ou privadas. Diante disso, é fundamental ter uma visão macro do comportamento dos indivíduos em uma organização para em seguida entender como funciona de forma mais específica as influências da motivação sobre a produtividade, através da utilização da PLR como fator motivacional na instituição pública em análise.

Para Robbins (2009, p.2), “A disciplina comportamento organizacional refere-se ao estudo sistemático das ações e das atitudes que as pessoas apresentam dentro das organizações”.

Já para McShane e Von Glinow (2013, p.4), tem-se que “o comportamento organizacional é o estudo a respeito do que as pessoas pensam, sentem e fazem dentro ao redor das organizações”.

De uma forma mais abrangente, que complementam as definições supracitadas sobre comportamento organizacional, incluem-se considerações importantes:

O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, como falar em reuniões, usar equipamentos de produção ou redigir um relatório. Também lida com os estados internos, como pensar, perceber e decidir, que acompanham as ações visíveis. O comportamento organizacional envolve a análise do comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores. O comportamento organizacional também avalia o “comportamento” desses grupos e organizações por si. Nem os grupos nem as organizações se “comportam” do mesmo jeito que as pessoas. Entretanto, nas organizações ocorrem certos eventos que não podem ser explicados apenas como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser examinados em termos de processos grupais ou organizacionais (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p.6).

Para Newstrom (2008), essa área estuda de forma sistemática sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. O nível

individual gera o complexo relacionamento interpessoal, que representa a relação entre duas pessoas. Em outro nível, o comportamento organizacional é valioso para analisar a dinâmica de relacionamento entre os grupos, definido como intergrupar. As organizações também podem ser vistas e administradas como sistemas que possuem relações entre si, na qual estão em um nível mais abrangente que os supracitados.

As habilidades interpessoais dos executivos se tornaram cada vez mais valorizadas, pois estão diretamente relacionadas com a necessidade das organizações de conseguir reter funcionários com alto nível de desempenho. Independentemente das condições do mercado de trabalho, funcionários que se destacam estão sempre em falta. Empresas com a reputação de serem bons locais de trabalho se destacam perante as demais no que se refere a manter funcionários de alto desempenho. A qualidade do trabalho e o apoio recebido no ambiente de trabalho são muito mais importantes. Ter executivos com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável, o que, por sua vez, facilita a contratação e a manutenção de pessoas qualificadas. Além disso, criar um ambiente de trabalho agradável parece fazer sentido do ponto de vista econômico (ROBBINS, 2006).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2012), os gestores eficazes utilizam o conhecimento dos níveis do comportamento organizacional para a resolução de problemas, que é um processo de diagnóstico, solução, ação e avaliação. Diante deste contexto, pode-se dizer que as habilidades técnicas não são suficientes para o sucesso das atividades de gestão. Com a globalização e o fortalecimento do mercado capitalista, o ambiente de trabalho se tornou cada vez mais diversificado, competitivo e exigente, portanto os executivos não podem depender mais apenas de seus conhecimentos técnicos. Além da formação humanística, é preciso que o executivo compreenda o meio social, político e econômico no qual a organização está inserida.

Entender os conceitos que envolvem cada um dos níveis do comportamento organizacional é de suma importância para se obter uma visão geral mais nítida no que se refere a funcionalidade dessa área e o quão os ambientes individual, grupal e organizacional estão interligados. A seguir tem-se a análise mais aprofundada desses ambientes.

2.1 O Indivíduo na Organização

Este assunto será fundamental para o estudo da motivação e conseqüentemente a elaboração e conclusão da pesquisa. Com isso, tem-se a necessidade de um aprofundamento maior na análise desse ambiente perante os outros, objetivando um entendimento mais amplo sobre o nível micro organizacional, pois será utilizado como base principal de informação para o estudo da motivação e sua relação com a produtividade, assim como seus efeitos práticos na instituição pública em análise.

Segundo Robbins (2009), a compreensão do comportamento individual inicia-se com a compreensão das contribuições da psicologia para a disciplina comportamento organizacional. Existem quatro conceitos principais a serem analisados: valores, atitudes, percepção e aprendizagem.

Motivação, capacidade, percepção do papel e fatores situacionais são elementos que influenciam bastante o comportamento voluntário do indivíduo e seu desempenho. Todos eles são originados a partir de características individuais como valores, percepções, atitudes e personalidade (MCSHANE; VON GLINOW, 2013).

Com relação aos valores, existem os terminais e os instrumentais. Os terminais se referem às metas que as pessoas gostariam de atingir na vida. Já os valores instrumentais remetem aos modos comportamentais que as pessoas preferem para atingir tais metas. Os valores sofrem influências de acordo com a época em que os trabalhadores foram inseridos no mercado de trabalho. Pessoas que ingressaram na força de trabalho na década de 1950, conhecidos como veteranos, são mais conservadores, acreditam nos princípios do trabalho e são mais leais à empresa. Os trabalhadores que ingressaram entre 1960 e 1980 apresentam profunda rejeição à autoridade, maior busca de reconhecimento social e utilizam a organização como mero veículo para o desenvolvimento de suas carreiras. Funcionários ingressantes na década de 1990, conhecidos como Geração X, rejeitam regras e buscam um equilíbrio na relação trabalho-vida. Os *Nexters*, trabalhadores ingressantes a partir de 2000, buscam o sucesso financeiro em curto período e valorizam o trabalho em equipe. (ROBBINS, 2009)

Para McShane e Von Glinow (2013), a diversidade apresenta oportunidades e desafios nas organizações. Em alguns casos, a diversidade pode gerar vantagem

competitiva melhorando a tomada de decisão e o desempenho da equipe nas tarefas complexas.

Diante disso, nota-se que há um padrão de comportamento de acordo com a época em que o funcionário pertence. Por isso é tão importante saber compreender as diferenças existentes entre pessoas de gerações distintas. Entender essas diferenças permite que os gestores alinhem suas atitudes de acordo com os valores de cada funcionário. Porém deve-se levar em consideração que sempre há exceções à regra, principalmente no que concerne a comportamento humano. É necessário levar em consideração outros fatores, como será visto no decorrer do estudo.

As atitudes estão relacionadas com a satisfação no trabalho. Até que ponto ocorre o envolvimento com o trabalho, assim como o comprometimento organizacional, definem a satisfação do funcionário pelo trabalho que exerce. Estudos sugerem que os fatores mais importantes para a satisfação no trabalho são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores (ROBBINS, 2009).

Segundo McShane e Von Glinow (2013, p.50), “percepção é o processo de recebimento de informações a respeito do mundo à nossa volta e da criação de um sentido para elas.”

O indivíduo possui uma atenção seletiva, com uma tendência natural a buscar informações que apoiem seu autoconceito ou que o coloque sob uma perspectiva favorável e ignorar ou desvalorizar as informações contrárias aos seus valores e autoconceito (MCSHANE; VON GLINOW, 2013).

A percepção seletiva costuma causar distorções que atrapalham em várias situações que exigem imparcialidade, como nas avaliações de desempenho entre os funcionários de uma empresa. “Quando construímos uma impressão geral de alguém com base em uma única característica, como sua inteligência, sociabilidade ou aparência, acontece o *efeito halo*.” (ROBBINS, 2009, p.30). Este conceito baseia-se na criação de estereótipos para certo grupo de pessoas, sem fundamentos em fatos que justifique tal generalização.

Robbins (2009, p.30) define a aprendizagem da seguinte forma: “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorra como resultado de uma experiência.”

“As teorias da aprendizagem ajudam a esclarecer como as relações entre os comportamentos e as recompensas passam a ser percebidas. Proporcionam também informações que nos permite avaliar o caráter, a permanência e a força dessas relações.” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p.134).

Parte do que aprendemos é conhecimento explícito, como ler uma revista ou livro qualquer. No entanto, o conhecimento explícito é apenas uma pequena fonte de nosso conhecimento. A maior parte do que conhecemos é conhecimento tácito, que é adquirido mediante observação e experiência direta. Existem três perspectivas da aprendizagem do conhecimento tácito e explícito: teoria do reforço, da aprendizagem social e a experiência direta. A teoria do reforço baseia-se na mudança de comportamento pelo ambiente, sem considerar que o pensamento faz parte do processo de aprendizagem. A teoria da aprendizagem social defende que boa parte da aprendizagem surge quando as pessoas observam as outras e depois buscam copiar os comportamentos que levam a resultados favoráveis e descartam comportamentos que levam a punições. A aprendizagem pela experiência direta, também conhecida como aprendizagem empírica, exige da organização uma cultura forte para o aprendizado contínuo. Este tipo de aprendizagem baseia-se em uma visão naturalista dos erros razoáveis que ocorrem em um processo de aprendizagem. Os funcionários devem ser receptivos a novas oportunidades de aprendizagem e experimentar ativamente as práticas novas (MCSHANE; VON GLINOW, 2013).

Por que é tão importante entender estes conceitos do comportamento individual? Um dos principais motivos está relacionado com as decisões organizacionais, que passam pela gerência e chegam a todos os colaboradores. Segundo Kanaane et al (2010), vários estudiosos concluíram que é necessário alinhar a conduta individual e coletiva sobre a perspectiva do “aprender a aprender”. Existe um paradoxo permeando o comportamento organizacional que provoca temos à mudança. Superar estes paradigmas é fundamental, principalmente em instituições públicas. Portanto, compreender os conceitos vistos anteriormente é primordial para fazer com que os indivíduos se

adaptem o mais rapidamente possível às novas estratégias, seja do governo ou do empresário.

A seguir será discorrido sobre a atuação dos grupos dentro do ambiente de trabalho, assim como estes afetam o indivíduo.

2.2 Grupos nas Organizações

Um grupo surge a partir da junção de dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que visam à obtenção de um determinado objetivo. Sua formação pode ser considerada formal ou informal. Os grupos formais são elaborados pela estrutura da organização, contendo tarefas previamente estabelecidas. Com isso, a influência sobre o comportamento do indivíduo baseia-se nas metas organizacionais. Diferentemente dos grupos formais, os informais não são determinados pela organização. A formação dos grupos informais acontece naturalmente, tendo em vista que as pessoas têm necessidade de contato social.

Os grupos informais costumam extrapolar o ambiente de trabalho, pois abrangem grupos de mesmo interesse e grupos constituídos por indivíduos com características comuns. Estes grupos são muito importantes para a satisfação social de seus membros. Entende-se que esse tipo de interação afeta profundamente o desempenho e o comportamento dentro do ambiente de trabalho (ROBBINS, 2009).

Segundo Kanaane et al (2010), “o paradoxo vivenciado pelas empresas tanto públicas como privadas é saber discernir e discriminar os elementos que compõem tanto a comunicação formal quanto a informal”.

Existe um conceito mais recente que define os grupos formais como equipes, na qual existem para satisfazer uma finalidade organizacional. O sentido de equipe está estritamente relacionado com os objetivos da organização. O propósito é buscar uma sinergia produtiva que não ocorre individualmente. McShane e Von Glinow (2013, p.136) define claramente essa visão de equipe e sua importância para as empresas:

Equipes são grupos de duas ou mais pessoas que interagem e influenciam umas às outras, que se consideram mutualmente responsáveis por atingir objetivos comuns associados aos objetivos organizacionais e que se percebem como uma entidade social dentro de uma empresa. Essa definição

tem alguns componentes importantes que valem a pena ser repetidos. Primeiro, todas as equipes existem para satisfazer alguma finalidade, por exemplo, consertar linhas de transmissão elétrica, montar um produto, conceber um novo programa de bem-estar social, tomar uma decisão importante ou atingir algum outro objetivo. Segundo, os membros da equipe são mantidos unidos pela sua interdependência e necessidade de colaboração para atingir objetivos comuns. Terceiro, os membros da equipe influenciam uns aos outros, embora alguns possam ser mais influentes do que outros em relação aos objetivos e atividades da equipe. Finalmente, uma equipe existe quando seus membros se veem como equipe (MCSHANE; VON GLINOW, 2013, p.136).

No contexto do serviço público há a evidência de espírito agregador por parte de muitos servidores, ocasionando aumento da motivação nos integrantes da equipe, formando assim equipes que sempre buscam bons resultados. No entanto, há indício de que em determinados locais de trabalho se verifique a incidência do egoísmo, competitividade, além de outros fatores desmotivadores (KANAANE et al, 2010).

Segundo Cohen e Fink (2003), na medida em que as organizações se tornam mais complexas é preciso mais do que o conhecimento, as habilidades e o tempo de uma única pessoa para realizar as tarefas. Diante disso, o aproveitamento dos diferentes talentos e habilidades deve ser utilizado de forma mais sistemática em atividades mais complexas. O resultado dessa junção de habilidades e conhecimentos proporcionada pela atuação em conjunto de vários especialistas cria uma sinergia que não existe no trabalho individual.

Entende-se que o indivíduo é influenciado pelo grupo no qual o mesmo está inserido. Grupos diferentes exigem comportamentos diferentes. Para Robbins (2009), os grupos exigem da pessoa um conjunto de padrões comportamentais esperados, de acordo com a posição ocupada em uma determinada unidade social. As pessoas geralmente reúnem-se em grupos com o intuito de obter segurança, status, melhorar a autoestima, interagir socialmente, pela sensação de poder e para alcançar as metas da empresa.

O comportamento dos indivíduos pertencentes a um determinado grupo acontece através das interações e atividades. As atitudes constituem outra categoria utilizada para caracterizar um sistema social. Estas podem incluir percepções, sentimentos e valores. Quando ocorre a combinação das três, o resultado reflete de forma única no comportamento de cada pessoa. A atitude desenvolvida de como os participantes de

qualquer grupo devem se comportar é chamada de norma. As normas são definidas como regras não escritas. O objetivo de cada norma é manter o grupo coeso. Geralmente geram padrões de comportamento visíveis. Com relação aos valores, características preponderantes do comportamento individual, raramente são explícitos, mas são importantes para a interpretação que os participantes dão aos eventos e para a formação de expectativas relativas ao comportamento (COHEN; FINK, 2003).

Diante desse contexto, nota-se que os anseios individuais são influenciados e alterados pelos grupos, assim como a recíproca é verdadeira. Com o ambiente de trabalho cada vez mais diversificado, lidar com isso para formação de equipes motivadas vem se tornando bastante complexo. Segundo Cohen e Fink (2013), este tipo de conflito é originado pelo comportamento exigido e o comportamento emergente. O comportamento exigido é o que a organização pede aos funcionários como parte de suas tarefas. No entanto, o comportamento emergente reflete a complexidade do ser humano, no qual carregam consigo valores e sentimentos que têm a respeito do tipo de comportamento adequado e desejável, conforme suas vivências pessoais. Muitas vezes o sistema emergente influencia tanto ou mais que o sistema exigido. Todos esses componentes individuais moldam a reação de cada pessoa dentro de um grupo.

O próximo assunto será sobre o nível organizacional do comportamento. Dependendo do tipo da organização em que os indivíduos e grupos estão inseridos, ver-se-á que suas atitudes e motivações se alteram.

2.3 O Sistema Organizacional

As normas e políticas implementadas nas empresas afetam toda a estrutura da organização, influenciando o comportamento das pessoas. “O poder, a política, e o conflito nas empresas podem aumentar a produtividade e a eficiência ou reduzi-las substancialmente. Os processos políticos podem até determinar a existência organizacional e a direção estratégica.” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). Diante disso, nota-se a importância de toda uma conjuntura política e externa para a formação estratégica de uma organização. Dentro desse contexto, inclui-se o poder, que acaba criando lutas internas. Estes eventos criam oportunidades para uns e custam o cargo para outros. O poder causa alterações constantes de comportamento nas empresas. A partir desse ponto será possível compreender melhor sobre o conceito de

comportamento organizacional e sua relação com os indivíduos inseridos neste contexto.

O sistema organizacional se refere principalmente ao conceito que é chamado de estrutura organizacional. Segundo McShane e Von Glinow (2013), a estrutura organizacional inclui relações hierárquicas, assim como tem a ver com a compreensão das tarefas, o fluxo de informações, as normas de trabalho, a dinâmica de equipe e as relações de poder. A importância da estrutura organizacional está no fato de ser uma excelente ferramenta a ser utilizada pelos executivos para a mudança organizacional, pois é possível estabelecer novos padrões de comunicação e equiparar o comportamento do funcionário com o da empresa.

As estruturas organizacionais incluem dois requisitos fundamentais: a divisão do trabalho em tarefas distintas e a coordenação para que os trabalhadores atinjam objetivos comuns. A divisão do trabalho atribui tarefas distintas a pessoas diferentes. A subdivisão do trabalho leva à especialização, pois cada função contém um conjunto restrito de tarefas necessárias para concluir o produto ou serviço. A coordenação se refere à articulação de como realizar as tarefas para que os objetivos da empresa sejam cumpridos. Essa coordenação tende a ficar mais difícil à medida que a divisão do trabalho aumenta, pois poderá chegar a um ponto em que o esforço individual perderá a eficiência duplicando as tarefas realizadas na hora errada (MCSHANE; VON GLINOW, 2013).

Diante desse contexto, nota-se que dependendo da política da empresa ou de seu ambiente externo, há alteração de comportamento da própria organização e consequentemente de seus colaboradores. Estes procedimentos relacionados à estrutura organizacionais são aplicados também na administração pública, porém com as devidas interferências das peculiaridades desse tipo de instituição.

A comunicação horizontal e vertical está cada vez mais desburocratizada nas instituições públicas, o que gera mais agilidade ao serviço. Como consequência disso, as informações passaram a ser mais rapidamente disseminadas. Entende-se que a comunicação é uma ferramenta que muito contribui para o processo de inter-relação profissional no ambiente do serviço público.

Com relação ao poder e conflitos nas instituições públicas no ambiente organizacional e no contexto do serviço público, há evidências de que o conflito exista de formas distintas: abertamente declarado, parcialmente declarado ou negligenciado. A busca pelo poder é a causa de boa parte destes conflitos, pois na administração pública a capacidade e de influenciar os demais é bastante valorizado.

Do exposto constata-se que o contexto organizacional e os determinantes, como cultura e clima, devem repassar uma forma de gestão que aflore o potencial criativo nas condutas profissionais e de relacionamentos sociais, nas quais proporcionem atitudes diferenciadas, e com isso sendo valorizado o capital intelectual da organização. Caberá às organizações e ao nível de comando, assim com os demais participantes, identificar oportunidades que levem ao desenvolvimento sustentável que esteja alinhado com o contexto nacional e global (KANAANE et al, 2010).

Conclui-se que os níveis individual, grupal e organizacional estão totalmente interligados. Portanto, para se entender os aspectos motivacionais inseridos na instituição é fundamental ter uma visão macro, meso e micro da mesma. A seguir será discorrido sobre os fatores motivacionais, afinando o assunto visto até aqui.

3 MOTIVAÇÃO

Aspectos humanos e principalmente motivacionais só ganharam força nas organizações a partir da Teoria das Relações Humanas, que foi quando as pessoas passaram a ter mais importância para as empresas. Segundo Pedroso et al (2012), a partir deste momento a motivação começou a ganhar notoriedade, pois notou-se que forças internas podem fazer com que o funcionário tenha maior dedicação ao trabalho realizado.

Existe uma relação profunda entre a motivação e a produtividade. Há décadas estudiosos de todo o mundo vêm tentando descobrir a fórmula ideal para decifrar a melhor maneira de alcançar resultados expressivos no ambiente de trabalho. Segundo Vieira et al. (2012), para uma empresa ser lucrativa, ela precisa otimizar a utilização dos seus recursos, sejam eles pessoas, equipamentos ou materiais. E o ponto chave para a melhor utilização desses recursos é fazer com que a equipe produza mais sem que afete a satisfação.

Diante desse contexto, analisar teorias, conceitos e aplicabilidade tanto da motivação quanto da produtividade, é fundamental para se entender melhor a relação entre estes dois assuntos.

3.1 Motivação

Antes da Revolução Industrial, a maneira mais utilizada para motivar os trabalhadores era a utilização de ameaças e punições. Com menos frequência ocorria recompensas àqueles que apresentassem desempenho superior. Com a Revolução Industrial, o objetivo era aumentar a produção a qualquer custo, e para isso aumentaram-se os estudos de como melhorar a eficiência dos procedimentos industriais. Por influência da Administração Científica, acreditava-se que o atendimento das necessidades básicas era suficiente para aumentar substancialmente a produtividade, assim como se achava que os incentivos financeiros eram o fator principal de motivação para o trabalhador. Diante disso, nota-se que o conceito de motivação foi simplificado ao extremo nesse período (BERGAMINI, 2008).

Estudiosos começaram a contrariar esse tipo de pensamento supracitado e novas teorias passaram a surgir. Segundo Michel (1994 *apud* Bergamini, 2008, p.7), “os indivíduos não trabalham somente pelo dinheiro. Pertencer a um grupo social que desempenha ao mesmo tempo o papel de definição de normas e apoio é um fator de motivação”. Entende-se que se passou a considerar a importância dos canais de comunicação, tanto ascendente como descendente. Esta teoria já é algo que combate o pensamento de que fatores extrínsecos nada têm a ver com a pessoa e o trabalho que ela faz.

Com a visão de que os trabalhadores deveriam participar cada vez mais das decisões da empresa, surgiu um conceito de motivação que se baseia nas trocas sociais entre os membros do grupo. De acordo com Cohen e Fink (2003), os grupos de trabalho são peças fundamentais para a produtividade individual e organizacional, pois a interação existente influencia no comportamento de todos os indivíduos da empresa.

A próxima teoria viria a definir a autorrealização como maior representante dos fatores motivacionais no trabalho. A partir desse ponto, surgiriam visões mais amplas e complexas a respeito da motivação humana, justificadas pelo trecho a seguir:

Todas essas teorias que privilegiavam apenas um fator de motivação, seja ele o dinheiro, o relacionamento social ou a auto-realização aos poucos foram se mostrando insuficientes como explicação capaz de oferecer maior segurança e abrangência em termos de escolha da melhor filosofia administrativa de pessoas. Muitas evidências mostraram que não é suficiente considerar apenas o homem em si para se concluir a respeito daquilo que o motiva (BERGAMINI, 2008, p.8).

Pode-se dizer que a motivação é o resultado de uma interação complexa entre fatores internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. Os motivos internos fazem com que as pessoas sintam-se atraídas por tarefas diferentes umas das outras e valorizem comportamentos divergentes entre si. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimento de interesse ou representam recompensas desejadas (MAXIMIANO, 2009). Para o mesmo autor, o comportamento humano é motivado pelas necessidades, que são estados de carência. Com o intuito de satisfazer esses estados de carência, as pessoas se movimentam até que a necessidade seja sanada.

À medida que pesquisas e estudos foram sendo realizadas, as teorias ficaram cada vez mais abrangentes e complexas. A seguir será discorrido sobre as teorias clássicas e contemporâneas da motivação.

3.1.1 Teorias Clássicas

A teoria clássica mais conhecida é a teoria das necessidades, na qual já foi comentada anteriormente de forma sucinta. Segundo Maslow (1954, *apud* Robbins, 2009) Essa teoria divide as necessidades em cinco níveis, com a mais básica sendo as fisiológicas, depois vem a segurança, em seguida tem-se as necessidades sociais, e nos maiores níveis da pirâmide estão a estima e no topo a autorrealização. À medida que cada uma das necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante. Sendo que as necessidades de nível mais baixo (fisiológicas e de segurança) são satisfeitas externamente, enquanto as de nível mais alto (sociais, estima e autorrealização) estão mais relacionadas com o indivíduo em si. Segue abaixo uma representação, de forma sucinta e clara, das necessidades supracitadas, sendo a de nível 5 a mais básica e a de nível 1 a mais alta.

Quadro 1: Necessidades motivacionais, segundo Maslow

Tipo de Necessidade	Significado
Autorrealização (nível 5)	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; desenvolver a si mesmo.
Estima (nível 4)	Representa o desejo pessoal de sentir-se valorizado por outras pessoas que fazem parte do mesmo ciclo social; desejo de sentir-se importante.
Social (nível 3)	A necessidade de fazer parte de um grupo familiar e social e de ser amado pelos mesmos.
Segurança (nível 2)	Necessidade básica de estabilidade, abrigo e proteção.
Fisiológica (nível 1)	Necessidades físicas como comer, beber e dormir.

Fonte: (Adaptado de Moura, 2010)

As teorias X e Y são outras que tiveram importância fundamental para o desenvolvimento do comportamento organizacional e mais especificamente da motivação. Segundo McGregor (1960, *apud* Robbins, 2009), o criador de tais teorias, a visão dos gerentes em relação à natureza humana baseia-se em certos agrupamentos de premissas, na qual tendem a moldar o comportamento da equipe de acordo em estas premissas.

A teoria X define que o indivíduo, por natureza, não gosta de trabalhar e evita responsabilidades. Diante disso, precisam ser coagidos e ameaçados com punições para que atinjam as metas. Segundo a mesma teoria, os trabalhadores, em média, colocam a segurança como prioridade e demonstram pouca ambição.

Ao contrário da teoria X, a teoria Y propõe que os indivíduos acham o trabalho algo natural e em sua maioria aprendem a aceitar responsabilidades. Esta teoria defende que todas as pessoas são capazes de tomar decisões inovadoras, e não somente os de posições hierárquicas mais altas. Para esta teoria, as necessidades de nível mais alto dominam os indivíduos, diferentemente da teoria X.

De acordo com Robbins (2009), não existe uma comprovação científica que torne maior eficácia de uma sobre a outra com relação a alteração de comportamento que resulte em um funcionário mais motivado, porém tanto a teoria X quanto a Y podem ser importantes, dependendo da situação.

Os fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos), desenvolvidas por Frederick Herzberg, complementam o conjunto das principais teorias clássicas. Os fatores higiênicos são definidos como não motivacionais, mas que sua falta trás insatisfação. Estes fatores estão mais associados ao emprego, às condições de trabalho, ao salário justo e à segurança. Em contrapartida, os fatores motivacionais são essenciais para construir motivação, porém sua ausência não provoca insatisfação. Enquanto os fatores higiênicos são associados ao contexto do trabalho, os fatores motivacionais são associados ao conteúdo do trabalho. Pode-se dizer que os fatores motivacionais são similares aos fatores intrínsecos e diretamente relacionados com o trabalho em si, no qual o desempenho do funcionário é recompensado com crescimento e reconhecimento na empresa. Os fatores extrínsecos, recompensas externas que ocorrem à margem do trabalho, como planos de previdência e seguro-saúde, estão relacionados com os fatores

higiênicos (NEWSTROM, 2008). A seguir tem-se a descrição ilustrativa de alguns importantes fatores intrínsecos.

Quadro 2: Fatores motivacionais, segundo Herzberg

Fatores Motivacionais	Descrição
Oportunidades de promoção	Possibilidade real de assumir cargos mais elevados dentro da estrutura organizacional.
Oportunidades de crescimento pessoal	Aprimoramento dos conhecimentos através das experiências vivenciadas na empresa.
Reconhecimento pelos resultados	É o que a organização oferece como forma de reconhecer o bom trabalho desenvolvido pelo funcionário.
Responsabilidade	Possui relação com a importância do trabalho realizado. Tomada de decisões importantes para o andamento do processo.
Realização profissional	Corresponde ao sucesso obtido ao longo da vida na construção de uma carreira profissional.

(Fonte: Adaptado de Moura, 2010)

De acordo com Maximiano (2009), os fatores intrínsecos mais destacados são os seguintes: a natureza da tarefa realizada, as oportunidades de aprendizagem que a tarefa oferece, o desafio que a tarefa oferece às competências de quem a executa, as oportunidades de crescimento profissional e o reconhecimento que as pessoas levam pela dificuldade da tarefa que realizam ou pelo trabalho bem feito. Segundo o mesmo autor, os fatores extrínsecos mais relevantes, dentre outros, são estes: o ambiente físico onde o trabalho é realizado (iluminação, espaço, conforto e temperatura), o convívio com os colegas, a qualidade da supervisão, a remuneração recebida e as políticas da organização. Assim como foi demonstrado sobre os fatores motivacionais no Quadro 2, em seguida ver-se-á uma demonstração ilustrativa contendo os fatores higiênicos.

Quadro 3: Fatores higiênicos, segundo Herzberg

Fatores Higiênicos	Descrição
Qualidade da supervisão	Disposição da gerencia para explicar o sistema aos funcionários.
Remuneração	Valor pago da contrapartida da prestação de serviços; para evitar insatisfação, o valor deve ser considerado justo pelo funcionário.
Relacionamento interpessoal	Nível de confiança elevado entre funcionários e superiores
Segurança no emprego	Sensação de estabilidade.
Políticas corporativas	Normas e procedimentos que transmitam valores e crenças da empresa.
Condições físicas no trabalho	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.

Fonte: (Adaptado de Moura, 2010)

Nota-se uma relação entre a teoria das necessidades e a de dois fatores. As necessidades definidas por Abraham Maslow como sendo dos níveis superiores da pirâmide estão relacionadas com os fatores intrínsecos, enquanto as necessidades da base da pirâmide se aproximam dos fatores extrínsecos. Segundo Lima (2015), a teoria das necessidades possui grande aceitação por parte dos empresários, executivos e gestores, assim como estão presentes em cursos acadêmicos e fazem parte do conteúdo das consultorias, no entanto carecem de validação empírica que não as validam. Com relação à teoria dos dois fatores, apesar de muitas críticas, é amplamente divulgada e utilizada por gestores nos mais segmentos e áreas, mas também carece de validação empírica. Contudo, ambas as teorias são bastante reconhecidas e de grande valia para o estudo da motivação nos ambientes organizacionais. Para este estudo, a teoria dos dois fatores será de fundamental importância no que se refere aos aspectos motivacionais envolvidos nas organizações públicas.

As teorias clássicas serviram como base para o desenvolvimento de teorias contemporâneas mais adaptadas a realidade de um mundo que foi cada vez mais se

globalizando. As novas teorias são bastante utilizadas tanto em empresas privadas quanto em instituições públicas. Como parte fundamental para o entendimento geral da motivação, em seguida serão analisadas as teorias contemporâneas mais conhecidas.

3.1.2 Teorias Contemporâneas

A teoria das necessidades de Abraham Maslow foi aperfeiçoada pelo pesquisador David McClelland. A teoria clássica baseava-se apenas no indivíduo como fonte das necessidades. Mas segundo McClelland (1961 *apud* McShane; Von Glinow, 2013), as necessidades de uma pessoa são alteradas por influências sociais e podem ser fortalecidas mediante reforço, aprendizagem e condições sociais. A partir disso, surgem três necessidades “aprendidas” que foram examinadas pelo mesmo autor: realização, poder e aflição.

As pessoas com forte necessidade de realização desejam atingir objetivos relativamente difíceis através de seu próprio esforço. O reconhecimento é mais importante que o dinheiro para essas pessoas. Além de que os objetivos não podem ser tão fáceis e nem impossíveis de serem atingidos, ou seja, deve ser moderado.

A necessidade de afiliação se refere ao desejo de ser aprovado pelos outros. A intenção é sempre ser aceito, evitando confronto. Funcionários com nível alto de afiliação geralmente mediam conflitos e cultivam relação de longo prazo. Não funcionam para cargos que exigem tomada de decisão relevante para a empresa de forma constante. A relação com os colegas e principalmente com os superiores é de suma importância para essas pessoas.

Com relação à necessidade de poder, pessoas que possuem nível alto dessa característica se preocupam em manter sua posição de liderança. Tendem a ser mais persuasivas. Dentro desse tipo de necessidade, existem os que desfrutam do poder para seu próprio bem e os que utilizam o poder para ajudar os outros (MCSHANE; VON GLINOW, 2013).

Estudos comprovaram que metas desafiadoras e específicas melhoram o desempenho dos funcionários. Tais metas precisam estar acompanhadas de incentivos e *feedback* oportunos. As metas não podem ser vistas como impossíveis de serem alcançadas, pois ocasionaria menos envolvimento das pessoas. É fundamental que os

trabalhadores estejam comprometidos com as metas, por isso devem ser cuidadosamente fixadas.

A maioria das pesquisas iniciais sobre fixação de metas constituiu em estudos concentrados em tarefas relativamente simples. Pesquisas recentes estenderam a teoria da fixação de metas para tarefas mais complexas. O resultado foi que, apesar de exercerem efeitos positivos, as metas fixadas para tarefas mais complexas possuem menos peso no desempenho em comparação com as tarefas mais simples (WAGNER III; HOLLENBECK; 2012).

Com base na teoria da fixação de metas, algo muito utilizado em organizações públicas e privadas é a recompensa financeira de acordo com o desempenho. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2012), esse sistema de recompensa pode ser a nível organizacional, grupal ou individual. O pagamento individual costuma gerar competição e conseqüentemente conflito entre os funcionários. De acordo com Lima (2015), as recompensas externas, recompensas advindas do pagamento pelos trabalhos realizados que anteriormente era de forma gratuita, pode afetar a motivação intrínseca do funcionário. Para o mesmo autor, esse tipo de recompensa individual altera a visão com relação às tarefas que deixaram de ser prazerosas para se tornarem mais uma forma de controle da organização. Como o fator intrínseco é fundamental para a motivação das pessoas, é justificável que a grande maioria das empresas públicas, assim como algumas empresas privadas de grande porte, utiliza o sistema de incentivo em nível organizacional.

Dando seqüência ao sistema de recompensa, assunto importante relacionado à motivação contemporânea, mais especificamente em nível organizacional, tem-se a PLR, na qual será mais explicitada em uma seção posterior, como um dos planos mais utilizados atualmente no setor público, principalmente nas instituições públicas da administração indireta, na qual estão incluídas as empresas públicas e as sociedades de economia mista. Segundo Maximiano (2000), o fato das pessoas participarem dos problemas da empresa, é coerente que também participem dos lucros da mesma. Para o mesmo autor, a PLR representa um diferencial enquanto elemento de motivação para os colaboradores e causa melhoria nos resultados devido a maior participação dos mesmos com o incremento de suas habilidades e ideias. Além de que, essa forma de pagamento mais ampla evita conflitos e desmotivação que costumam ocorrer em sistemas de

recompensa mais restritos. Para Wagner III e Hollenbeck (2012), o contraponto desse sistema é a distância das atividades com os lucros da empresa. Os colaboradores normalmente têm dificuldade para perceber esta conexão.

A importância da PLR remete a outras teorias motivacionais. O envolvimento das pessoas em um sistema, de uma maneira que estas considerem as metas organizacionais como parte de seus objetivos pessoais, o desempenho é maximizado para atingir a missão da empresa com o aumento da produtividade. A noção de responsabilidade e importância pelo trabalho realizado faz parte desse processo, pois o indivíduo assimila os objetivos da organização e se sente importante perante a mesma, tornando-se parte dela de modo efetivo. Diante disso, ocorre o aumento da satisfação e motivação no trabalho (MAXIMIANO, 2000).

Outra abordagem amplamente aceita pela motivação é o modelo da expectativa. Essa teoria baseia-se na ideia de que os funcionários são indivíduos pensantes que se comportam de acordo com suas percepções e estimativas de probabilidades. Segundo essa teoria, os funcionários não agem somente em virtude de forças motrizes internas, necessidades insatisfeitas, ou da aplicação de recompensas e punições. O modelo da expectativa mostra que o indivíduo é motivado de acordo com sua percepção da relação entre esforço, desempenho e recompensa.

A teoria da expectativa é dividida em três aspectos básicos: a relação entre recompensa e objetivos pessoais (valência), a relação entre esforço e desempenho (expectância), e a relação entre desempenho e recompensa (instrumentalidade). O apelo motivacional de um determinado trabalho é reduzido quando um ou mais desses fatores se aproxima do valor zero (VIEIRA, 2011). De acordo com a premissa da valência, a importância que um determinado funcionário dá para uma promoção, por exemplo, afeta seu nível de desejo para alcançar as metas estipuladas. Com relação à expectância, o desempenho do trabalhador é influenciado pelo nível de expectativa ou probabilidade que o mesmo tem de que seu esforço resultará na realização de uma determinada tarefa. Por fim, de acordo com o conceito da instrumentalidade, a transparência dos critérios definidos para receber uma recompensa também contribui bastante para o nível de desempenho do funcionário, tendo em vista que o mesmo fará análise probabilística de que certo desempenho o levará a obter recompensas no trabalho (NEWSTROM, 2008).

Diante disso, tem-se a seguir a fórmula que resume as relações existentes na teoria da expectativa:

$$\text{Motivação} = \text{Valência} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Expectância}$$

De acordo com a fórmula supracitada, a motivação só será plena caso a percepção dos funcionários com relação às três variantes seja positiva e alta. No entanto, se a instrumentalidade, por exemplo, for baixa para um determinado funcionário, o interesse e a motivação deste estarão comprometidos.

Existe uma teoria que define a motivação como algo relativo. Por exemplo, um funcionário pode ficar satisfeito e motivado com a oferta de R\$ 10.000,00 para trabalhar em uma empresa, mas um mês depois de entrar na tal empresa esse mesmo salário não o satisfaz mais. Como isso pode acontecer? A teoria da equidade explica que caso o funcionário sinta-se de certa forma injustiçado por receber um salário menor que o de outro colega com competências e produtividade semelhantes às suas muito provavelmente seu grau de esforço será afetado. Segundo esta mesma teoria, os funcionários se comparam constantemente. Se há a percepção de que as relações se equiparam, existe um estado de equidade (ROBBINS, 2009).

A teoria da equidade é bastante sentida no ambiente das empresas públicas, consequência da maior proteção em relação à demissão de um funcionário, mesmo que produza muito abaixo do necessário.

Entendendo que o objetivo principal da gestão pública é o cliente-cidadão, utilizar os fatores analisados com esse foco é de fundamental importância para direcionar o clima organizacional com a consciência do bem comum tanto dos próprios funcionários como do público alvo.

A seguir será visto alguns conceitos sobre produtividade, não somente nas privadas, mas também nas públicas, tendo em vista que a instituição em análise é do setor público. Após conhecer melhor sobre a produtividade e seus efeitos sobre o corpo funcional das empresas, será discorrido uma análise da relação dela com a motivação e a aplicabilidade desta relação, pois este assunto reforça a relevância da motivação para as instituições.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em aumentar a eficiência de seus funcionários. Esse processo está diretamente relacionado com a capacidade de produzir de cada um dos funcionários. Buscar meios que aumentem a produtividade e consequentemente a eficiência dos trabalhadores como um todo tem sido constante nas organizações públicas e privadas. A partir desse ponto, tem-se a relação do comportamento organizacional, mais especificamente da motivação, com o aumento ou redução da produtividade. Segundo Maximiano (2009, p.71), “a eficiência é um princípio da administração de recursos, mais que uma simples medida numérica de desempenho. O princípio da eficiência é o da relação entre esforço e resultado”.

Segundo Silva (2012), a produtividade é um efeito, e não a causa da administração de vários recursos. Ela está diretamente ligada com ao produto final e os recursos utilizados na produção. Com relação aos recursos humanos, a produtividade do trabalho funcional é definida a partir do tempo empregado pelo trabalhador na produção, na qual depende do esforço realizado e de aspectos racionais. No entanto, é preciso ter mais conhecimento dos aspectos que talvez sejam os mais relevantes para as técnicas de produtividade da mão-de-obra direta: o interesse e motivação das pessoas.

As organizações são sistemas de recursos que funcionam com base em objetivos. Portanto, o desempenho de qualquer organização é medido considerando a forma como os recursos são utilizados para atingir os objetivos estipulados. De acordo com Maximiano (2009), o sistema é mais produtivo, de forma geral, quando aumenta a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos.

Será que realmente as pessoas produzem mais quando trabalham em grupo? O predomínio de equipes e grupos nas organizações indicam que sim. No entanto, algumas pesquisas indicam que em alguns casos os grupos de indivíduos que trabalham juntos são menos produtivos do que o mesmo número de pessoas trabalhando sozinhas. Normalmente, melhores ideias começam a surgir de um grupo quando os membros trabalham juntos por um período prolongado. Grupos de pessoas estranhas geralmente não são muito efetivos. Entretanto, a formação de grupos coesos, tornando-se equipes, é a melhor forma de potencializar as contribuições individuais de tal maneira que a produtividade exceda às expectativas. Este processo de potencialização das contribuições individuais ficou conhecido como sinergia de grupo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

Diante do que foi exposto, entende-se que a produtividade está presente em todas as organizações. O que difere é a forma que a mesma é medida, na qual depende muito da área em que a empresa está inserida e de seu público alvo. Com relação às instituições públicas, a produtividade será medida não considerando apenas o retorno financeiro, mas também a efetividade do serviço prestado como parte de uma política pública.

Quando se fala em eficiência e eficácia dos órgãos do poder público, alguns desafios se apresentam. O primeiro deles está no entendimento do papel da organização pública, e depois em buscar conceitos de como avaliar se seu papel está ou não sendo cumprido. Entendemos que a administração pública tem como foco garantir que as organizações como um todo, mesmo as privadas, atuem conforme o interesse público, atendendo aos requisitos exigidos para o alcance do bem comum. Por outro lado, a organização pública atua de forma distinta e exclusiva, criando políticas públicas que geram demandas, como obras e serviços a serem executados por ela ou por terceiros; regulamentando os vários setores de interesse da sociedade para que as ações ocorram dentro de padrões aceitáveis de qualidade e eficiência de serviços; fiscalizando o cumprimento desses padrões; escolhendo as organizações que respondem aos requisitos para atuação, com ações próprias, desde a autorização de funcionamento até a regulamentação do exercício das profissões etc. (KANAANE et al., 2010, p.43).

Por pertencerem ao Estado, no qual possui a função de atuar em favor do povo, de forma mais abrangente possível, fica subentendido que as instituições públicas naturalmente já estariam exercendo seu papel para qual foram criadas. No entanto, as organizações públicas estão sujeitas não somente a fiscalizações econômico-financeiras, mas também a análise de desempenho relacionado à economicidade, eficiência e efetividade. Segundo (Kanaane, 2010), a economicidade diz respeito à redução dos custos dos recursos utilizados. A efetividade está relacionada com a capacidade que os resultados de certo projeto ou serviço têm para ajudar a alcançar os objetivos das políticas públicas envolvidas. A eficiência, como dito anteriormente, propõe a otimização na utilização dos recursos.

Complementando a efetividade, eficiência e economicidade, são exigidos das organizações públicas alguns outros aspectos que estão detalhados no Quadro 4. É importante entender a sistemática no setor público, tendo em vista que a instituição em análise faz parte desse contexto. Apesar de que por ser uma instituição financeira, ainda que seja público, o BVD está de certo modo atrelado ao setor privado. Contudo, a análise do setor público servirá para mostrar que há também cobranças por desempenho

eficiente dos agentes públicos. Com isso, pode-se dizer que o comportamento das pessoas também é algo importante para se obter um resultado efetivo nas organizações públicas.

Quadro 4: Produtividade no setor público

Eficiência Produtiva no Setor Público	Relação com a Efetividade e Economicidade
Apresentação de resultados	Espera-se do setor público que os objetivos estabelecidos sejam alcançados através de resultados práticos para a sociedade.
Adequação da informação externa sobre resultados	Os resultados devem ser expostos com transparência e clareza.
Objetivos estabelecidos com base de informações verdadeiras	Utilizar uma base de informações confiáveis.
Eficiência dos sistemas de controles e monitoramento dos sistemas de informação	Indicadores de desempenho bem definidos e gestão baseada em informações precisas.
Tarefas realizadas dentro do princípio da legalidade	O princípio da legalidade defende que todos os atos praticados pela administração pública devem estar previstos em Lei.
Custos que não ultrapassem o orçamento estipulado	Os gastos devem estar de acordo com o controle orçamentário do governo.

(Fonte: Elaboração Própria)

Nesse contexto, é compreensível dizer que a produtividade nas instituições públicas, mais especificamente nas empresas ou sociedades de economia mista, possui peculiaridades com relação à produtividade em empresas privadas. Estas particularidades refletem na eficiência dos funcionários e na forma de medição do desempenho dos mesmos. Diante disso, Kanaane (2010, p.46) afirma:

A organização pública precisa medir seus resultados por meio de indicadores de gestão, com metas periódicas de desafio, realizar análises de seu desempenho global, divulgar seus resultados, prestando contas a seus órgãos de governabilidade interna e para toda a sociedade. (KANAANE et al.; 2010, p.46)

Nota-se que a organização pública não se justifica apenas pela sua natureza pública, pois é preciso demonstrar o valor de seu desempenho e provar como suas atividades são direcionadas para o bem comum.

O próximo assunto irá tratar sobre a relação entre motivação e produtividade no dia a dia das organizações. Com a utilização de exemplos, será possível entender alguns dos fatores motivacionais que influenciam bastante no desempenho dos funcionários, tanto nas empresas privadas como, principalmente, no setor público.

3.2 Relação da Motivação com a Produtividade

Primeiramente, é necessário esclarecer o objetivo deste tópico. É fundamental para os objetivos desta pesquisa que seja entendido quais os motivos de uma pessoa motivada produzir mais e o porquê disso. Diante disso, é oportuno frisar que a produtividade está diretamente relacionada com o nível de esforço e desempenho exercido pelos funcionários, sendo que estes dois fatores dependem da motivação. Após conhecer melhor sobre os conceitos motivacionais, assim como entender o que significa produtividade para as organizações, é oportuno dizer que a partir de agora será possível compreender de forma mais clara e objetiva a relação entre as duas. Com isso, pretende-se demonstrar a importância de uma pessoa motivada para o aumento da produtividade como um todo nas organizações.

O incentivo por remuneração, no qual é bastante citado nas teorias motivacionais, serve como um parâmetro importante para o entendimento da relação em questão. Por que o incentivo financeiro provoca aumento de desempenho em alguns casos e outros não? Como foi visto anteriormente, a motivação por incentivos salariais é algo relativo. Segundo Newstrom (2008), os incentivos serão favoráveis quando respeitarem o princípio da equidade, recompensando os funcionários que apresentam melhor desempenho. A distribuição justa das recompensas fará com que os trabalhadores se motivem mais, e com isso a produção deverá aumentar. No entanto, a mudança de comportamento pode ser negativa e a produção cair. Isso pode ocorrer quando o trabalhador percebe que seus custos aumentam proporcionalmente aos aumentos das recompensas. Nesse ponto de vista, esse tipo de incentivo se torna desvantajoso para o funcionário, desmotivando-o, e conseqüentemente o desempenho tenderá a cair.

As empresas exigem, cada vez mais, pessoas resilientes, criativas e capazes de realizar mudanças profundas. Nesse contexto, segundo Moura (2010), as organizações devem buscar um equilíbrio entre a remuneração justa com incentivos apropriados (salários, prêmios, oportunidades de ascensão profissional, etc.), sempre com o intuito de motivá-los a produzir o suficiente para que as metas traçadas pela empresa sejam alcançadas com eficiência e eficácia. Com isso, o desempenho é melhorado naturalmente.

A produtividade eficiente vem se tornando um diferencial para as empresas. O aumento dessa produtividade é algo necessário para as organizações, tendo em vista o mundo altamente dinâmico e competitivo em que as mesmas estão inseridas atualmente. Contudo, o grande desafio é aumentar a produtividade e ao mesmo tempo não afetar a satisfação no trabalho, pois para uma empresa ser lucrativa, ela precisa obter a melhor utilização de seus recursos materiais e, principalmente, humanos (SILVA et al., 2012). Diante disso, percebe-se que para se tornar uma empresa diferenciada no mercado é fundamental que seus funcionários estejam motivados, pois só assim ocorrerá um aumento substancial da produtividade.

A produtividade não se resume a indicadores econômicos, pois a mesma pode medir se o grupo desempenha as tarefas exigidas de modo a satisfazer os clientes internos e externos. Diante disso, percebe-se que a produtividade afeta a disposição dos funcionários além do exigido, assim como a flexibilidade e a criatividade. Pode afetar também o absenteísmo e a rotatividade. Essa conexão da produtividade com a satisfação reflete diretamente na lucratividade da empresa (COHEN; FINK, 2003). Partindo desse princípio, de acordo com Junior et al (2013), caso a empresa possua uma gestão voltada para seus colaboradores, valorizando a satisfação e motivação dos mesmos, ela alcança um melhor nível de produtividade, pois um ambiente favorável permite que os funcionários potencializem sua capacidade, proporcionando melhor desempenho.

De acordo com Pedroso et al (2012), as organizações passaram a enxergar as pessoas não apenas como recursos, mas também como indivíduos dotados de características próprias de personalidade, aspirações, valores, atitudes e motivações. Dessa forma, surge a visão de que a eficiência da empresa como um todo passa pela junção dos interesses da mesma com os interesses individuais dos colaboradores.

Diante disso, cabe reforçar um fator motivacional importante que contribui para o aumento da produtividade: a relação existente entre gestor e colaborador. Segundo Leite et al (2016), o gestor tem a função de garantir a funcionalidade e continuidade das tarefas, assim como atender às expectativas dos funcionários e clientes. É de sua responsabilidade mediar os conflitos existentes de forma imparcial, promovendo sempre a união entre os membros da equipe. Entender e conhecer o perfil de cada funcionário é primordial para que o gestor possa potencializar a capacidade produtiva de cada um. Pode-se dizer que a sinergia produtiva da equipe depende muito do gestor.

Por fim, de acordo com o que foi analisado, pode-se dizer que os funcionários vão lidar com as cobranças por produtividade dependendo do seu estado motivacional. Com isso, é oportuno citar que motivação e produtividade eficiente são praticamente coexistentes.

Esta seção esclareceu, desde as teorias clássicas até as mais recentes, sobre a importância da motivação para que as instituições obtenham um desempenho produtivo eficiente, e com isso seus objetivos sejam alcançados. Após a explanação deste assunto, assim como o devido entendimento de sua importância para a evolução das organizações nas últimas décadas, tem-se na seção seguinte a implementação da PLR nesse contexto.

4. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Esta seção tem o objetivo de esclarecer sobre a origem e fundamentação de uma das recompensas financeiras mais importantes da Era da globalização e do mercado capitalista: a PLR. As recompensas financeiras sempre foram utilizadas pelas organizações com o intuito de melhorar o desempenho dos trabalhadores. Alguns exemplos que comprovam isso foram vistos nas teorias clássicas motivacionais. Com o passar do tempo, as empresas foram amadurecendo os modelos de incentivos financeiros. As remunerações variáveis se tornaram uma forte tendência no mundo capitalista. Segundo Robbins (2009), diferentemente de incentivos tradicionais, os programas de remuneração variável não garantem uma quantia fixa anual, pois depende do desempenho individual e organizacional da empresa. A flutuação da remuneração de acordo com o desempenho, transformando parte dos custos fixos e variável de acordo com a produção, tornou esse tipo de incentivo predominante em boa parte das organizações. Nesse contexto, surgiu a PLR.

De acordo com Moura (2010), os primeiros programas relacionados com a PLR, no Brasil, surgiram a partir da década de 1980. O programa está previsto no artigo 7, inciso XI, da Constituição Federal de 1988. Contudo, a PLR ganhou força somente a partir de 19 de dezembro de 2000, quando foi assegurada pela Lei nº 10.101. A legislação atual determina que a PLR seja negociada entre a empresa e seus empregados, sendo que não é um benefício obrigatório.

Segundo Robbins (2009), nas últimas décadas, houve um grande crescimento da quantidade de empresas que passaram a utilizar a remuneração variável nos EUA. Em 1985, menos de 30% das empresas norte-americanas utilizavam este modelo de incentivo, enquanto em 2000 esse índice atingiu 72% das empresas.

A participação nos lucros é um sistema que distribui aos funcionários uma parcela dos lucros do negócio. Benefícios como a isenção do pagamento do imposto de renda para certos valores contribuem para que este tipo de incentivo se torne bastante atraente para os funcionários. Diferentemente de outros incentivos, a PLR é uma recompensa mais voltada para o resultado coletivo da empresa, o que abrange interesses mútuos. A partir do momento que as recompensas são afetadas pelos resultados da

empresa, os funcionários tendem a dar mais importância para o sucesso econômico da mesma (NEWSTROM, 2008). Segundo Maximiano (2000), este tipo de incentivo é uma maneira de premiar os resultados atingidos pela empresa com a participação de todos.

A participação nos resultados considera o histórico de desempenho da organização, assim como compartilha os resultados com os funcionários com base em alguma fórmula. Dentre os fatores de desempenho mais utilizados estão: horas trabalhadas por unidade e qualidade dos bens acabados. O objetivo é premiar a implementação de ideias que resultem em redução de custos. Tais ideias surgem dos funcionários identificados com as áreas em que atuam (NEWSTROM, 2008).

A PLR pode ser distribuída de três formas: proporcional ao salário, linear e mista. A parcela proporcional ao salário repassa aos funcionários um valor que irá variar de acordo com os salários recebidos, de modo que os trabalhadores que ganham mais terão uma parcela maior de participação em comparação aos que ganham menores salários. Já a distribuição linear é distribuída sem distinção de cargo ou remuneração, pois representa a divisão do montante da provisão financeira pela quantidade de funcionários participantes da recompensa. Por último, tem-se a distribuição mista, na qual é a junção das outras duas formas de distribuição: uma parte será proporcional ao salário e a outra será distribuída igualmente para todos (MAXIMIANO, 2000).

O sistema de PLR surgiu através da utilização de vários conceitos do comportamento organizacional. Sua ligação com a área analisada na segunda seção deste estudo é estreita, o que a torna muito mais que apenas um incentivo financeiro.

A participação nos resultados expande a compreensão dos funcionários, já que eles passam a enxergar um quadro mais amplo do sistema com sua participação em vez de confinarem sua perspectiva à estreita especialização de seu trabalho (NEWSTROM, 2008. p.147).

Diante disso, é oportuno dizer que a PLR provoca alterações no comportamento individual dos trabalhadores que fazem parte desse tipo de recompensa. Os funcionários são encorajados a participarem mais da empresa, com sugestões e iniciativas próprias para a resolução de problemas. Com isso, há uma evolução na comunicação e um fortalecimento do trabalho em equipe.

A remuneração variável possui relação direta com a teoria da expectativa. O que justifica tal afirmação? De forma objetiva, pode-se dizer que para aumentar a motivação, as pessoas devem perceber uma clara ligação entre seu desempenho e as recompensas recebidas. Caso as recompensas não estejam relacionadas com o desempenho, é provável que o esforço seja mínimo (ROBBINS, 2009).

Diante do que foi exposto, será apresentado a seguir uma relação de algumas das mais relevantes vantagens e fatores contingenciais referentes à PLR.

Quadro 5: Vantagens e fatores contingenciais da PLR

Vantagens	Fatores Contingenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Estimula os funcionários a darem importância para os resultados da empresa. - Reforça a conscientização do trabalho em equipe. - Interfere na motivação dos funcionários, geralmente aumentando-a. - Recompensa o bom desempenho dos trabalhadores. - Torna a visão dos funcionários mais abrangente com relação aos negócios da empresa e seus processos produtivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparência na divulgação dos resultados.
	<ul style="list-style-type: none"> - Relativa estabilidade do negócio.
	<ul style="list-style-type: none"> - Administração receptiva em relação à participação dos funcionários
	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração total apresentada deve ser suficiente para estimular a motivação dos funcionários

Fonte: (Adaptado de Newstrom, 2008)

Percebe-se que alguns aspectos podem colocar a força motivacional da PLR em risco. De acordo com Robbins (2006), caso haja muita imprevisibilidade do valor a ser recebido, devido à instabilidade da empresa ou a falta de transparência na distribuição, a PLR pode ocasionar tensão em vez de motivação. Ao mesmo tempo, se a remuneração for praticamente igual todos os anos, no decorrer dos anos os funcionários passarão a enxergar a PLR como parte fixa do salário, e com isso a mesma deixará de ser estimulante para os trabalhadores.

Diante disso, pode-se dizer que a PLR pode ser algo extremamente estimulante para os funcionários, como também pode se tornar algo indiferente para os mesmos. Vai

dependem muito do contexto da empresa e de como a PLR é formulada e implementada na organização. Os critérios precisam ser bem definidos e a remuneração deve ter um potencial atraente para os trabalhadores. A distribuição deve ser justa e considerar aspectos específicos para cada cargo.

Por fim, conclui-se que a PLR é uma ferramenta cada vez mais utilizada pelas organizações com o intuito de promover maior consciência coletiva entre os funcionários e, primordialmente, servir como estímulo motivacional suficiente para que os mesmos passem a se esforçar e produzir mais.

Diante disso, tem o seguinte questionamento: será que a PLR é tão importante quanto as organizações imaginam? Esse estudo busca justamente esclarecer mais sobre como este tipo de recompensa pode ser realmente relevante. Para isso, desenvolveu-se uma metodologia de pesquisa estruturada com o propósito de aliar um estudo de caso realista com o embasamento teórico, e assim tornar possível definir o quão a PLR é relevante não somente para as empresas, mas principalmente para os funcionários pesquisados.

5. METODOLOGIA

O método e o instrumento de coleta de dados foram utilizados com o intuito de desenvolver os objetivos propostos nesse estudo. A seguir será descrito o método escolhido para a pesquisa, a população e amostra, o instrumento de coleta de dados, a aplicação do instrumento e a técnica utilizada para a análise de dados.

5.1 Método de Pesquisa

A pesquisa desse estudo consiste em um estudo de caso. A referente pesquisa possui uma abordagem quantitativa, sustentada pela utilização de pesquisas bibliográficas complementares à pesquisa de campo. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo aprofundado de uma pequena parcela de um conjunto, de maneira que permita um amplo conhecimento sobre essa pequena parte de um todo. Para o mesmo autor, o estudo de caso permite explorar situações da vida real, detalhar a situação do contexto em que está sendo feito determinado estudo e preservar as características do objeto estudado. O auxílio do estudo bibliográfico fornece uma base teórica para a elaboração e execução da pesquisa, enquanto a pesquisa de campo, através do estudo de caso, serve para reproduzir uma realidade próxima do que se espera na aplicação de uma pesquisa.

Qual a função da pesquisa? De forma bem objetiva, sua função é procurar respostas para questionamento propostos. Pode-se afirmar que pesquisar é buscar conhecimento inserido em algum contexto da vida real. Normalmente o pesquisador tem pouco controle sobre os resultados da pesquisa (PRODANOV, 2013).

Segundo Gil (2002), a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema de forma adequada. Ainda conforme Gil (2002, p.17), “a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.”

O levantamento bibliográfico foi baseado em autores das mais variadas concepções e épocas. Foram utilizados livros clássicos de autores consagrados, assim como de autores com uma visão mais contemporânea. Uma variedade de artigos

relacionados aos assuntos em estudo serviu como importante complementação aos livros. As obras utilizadas traziam conceitos e ideias sobre os temas relatados nesse estudo: Comportamento Organizacional, Motivação, Produtividade e Participação nos Lucros e Resultados. Estes temas abrangem o objeto de estudo em análise: a instituição pública BVD. O embasamento teórico foi fundamental para conduzir a pesquisa em torno do tema e alcanças os objetivos estipulados.

A pesquisa quantitativa significa traduzir em números opiniões e informações, com o intuito de analisá-las. O processo de transformação de dados numéricos em informações é feito com a utilização de técnicas estatísticas: média, moda, mediana, desvio-padrão, dentre outros (PRODANOV, 2013).

O método utilizado também se apresenta como exploratório-descritiva. Estas duas abordagens (descritiva e exploratória) possuem características em comum que justificam a presença delas de forma mútua na pesquisa realizada.

De acordo com Prodanov (2013), a finalidade da pesquisa exploratória é aprimorar as ideias e descobrir novas intuições, possibilitando o delineamento do tema da pesquisa. Com isso, a pesquisa exploratória orienta na formulação dos objetivos e possui total relação com o problema. O planejamento é flexível, pois permite considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudo de caso.

Com relação à pesquisa descritiva, segundo Gil (2002), seu objetivo é estudar as características de determinada população ou fenômeno, assim como estabelecer relação entre variáveis. O questionário é bastante utilizado para elaborar a pesquisa descritiva. Para o mesmo autor, algumas pesquisas descritivas se aproximam bastante das exploratórias, pois servem para proporcionar uma nova visão para o problema.

5.2 População e Amostra

Por ser a cidade sede da administração principal do BVD, além de ser uma importante e estratégica fonte de retorno para o banco, a escolha de Fortaleza (CE) como cidade objeto da pesquisa se mostra apropriada para esse estudo. Uma maior facilidade de acesso ao público alvo do estudo também foi um ponto fundamental para escolher a cidade de Fortaleza e suas respectivas agências como fonte de análise. A

competitividade e o alto custo de vida inerentes em uma grande cidade como esta contribuem bastante para que incentivos financeiros sejam realçados nas instituições, o que enriquece ainda mais os resultados da pesquisa realizada.

A população objeto de estudo foram os 132 funcionários lotados em oito das nove agências de varejo situadas em Fortaleza. As agências estão estrategicamente distribuídas em áreas distintas e importantes da cidade. Tais agências são denominadas da seguinte forma: Agência BVD Aldeota (AA), Agência BVD Bezerra de Menezes (ABM), Agência BVD Centro (AC), Agência BVD Clube Aldeota (ABCA), Agência BVD Montese (AM), Agência BVD Parangaba (AP), Agência BVD Santos Dumont (ASD) e Agência BVD Washington Soares (AWS). Todas estão denominadas de acordo com sua localização real, alterando apenas o nome do banco. A agência localizada no bairro Passaré não foi incluída no estudo pelo fato de ter sido inaugurada recentemente, portanto ainda está em fase de adaptação e testes, fazendo com que esta agência não tenha atingido o mesmo nível de varejo como as demais. Outra peculiaridade da Agência Passaré é o fato da mesma estar inserida nos arredores do centro administrativo, tornando-a mais próxima da cultura administrativa do banco perante as demais agências.

Por haver certa impossibilidade de encaminhar a pesquisa a todos os funcionários, foi estipulada uma amostra da população em análise que se aproximasse da realidade o máximo possível. Com o intuito de se obter aproximadamente 95% de nível de confiança e margem de erro de até 5%, inicialmente estipulou-se uma quantidade ideal de 100 pesquisados. No entanto, segundo os estudos teóricos e o perfil dos entrevistados, pertencentes a uma mesma classe de trabalhadores que estão inseridos em ambientes idênticos, esperava-se uma heterogeneidade relativamente baixa dos funcionários por pertencerem a um mesmo ambiente de trabalho, inseridos em um mesmo contexto.

Nesse contexto, chegou-se a conclusão que já seria suficiente para servir como uma fonte confiável de informações se a pesquisa fosse aplicada a uma quantidade que ficasse pelo menos na faixa de 80 funcionários. Contudo, por motivos que serão detalhados mais adiante na subseção 5.4, a amostra utilizada foi constituída por 64 funcionários.

5.3 O Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa utilizada para coletar os dados amostrais foi elaborada de acordo com os problemas e objetivos do estudo, tendo como base a análise teórica. O questionário estruturado incluiu 6 questões distribuídas em quatro blocos. A sexta questão foi estruturada com 22 itens afirmativos, cuja avaliação consistiu em uma escala, do tipo Likert, com quatro pontos de concordância/discordância em níveis de 1 a 4, definidos em concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente e discordo totalmente, respectivamente. A diferença entre concordo parcialmente e discordo parcialmente está no grau de concordância ou discordância, isto é, em caso de concordar parcialmente com a afirmação o respondente está assimilando como favorável a frase apresentada, enquanto no caso de discordância parcial o mesmo assimila a afirmação como desfavorável discordando com a maior parte do que está sendo dito, mas não totalmente. A seguir tem-se a descrição detalhada de cada bloco.

O primeiro bloco (questões 1 a 5) da pesquisa buscou definir o perfil do respondente, contemplando sexo, cargo ou função comissionada que ocupa, tempo que trabalha no banco e no cargo/função atual que exerce.

O segundo bloco (afirmações 1 a 5) teve como objetivo central transparecer características do indivíduo no que tange ao seu comportamento individual na empresa e a sua relação com os níveis grupal e organizacional. Este segundo bloco serviu como parâmetro de sustentação e direcionamento para as afirmações que viriam a seguir, relacionadas com a motivação, produtividade e PLR.

O terceiro bloco (afirmações 6 a 17), de fundamental importância para esse estudo, continha afirmações relacionadas com os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, e as prováveis consequências sobre a produtividade dos respondentes. Com essas afirmações, buscou-se obter informações relevantes sobre o que mais motiva os funcionários analisados a serem mais produtivos.

Por fim, o quarto bloco (afirmações 18 a 22), no qual tinha como foco central a PLR e sua relevância para os funcionários pesquisados. A função das afirmações contidas nesse bloco foi justamente entender o quão a PLR é importante para motivar e aumentar a produtividade dos indivíduos em análise, assim como esclarecer melhor qual a visão que os mesmos têm sobre a PLR.

5.4 Aplicação da Pesquisa

Como dito anteriormente, mais especificamente na subseção 5.2, a presente pesquisa foi realizada em oito das nove agências do BVD situadas na cidade de Fortaleza (CE). O retorno foi menor que o esperado. A seguir tem-se um resumo geral do retorno obtido com a distribuição dos questionários em cada uma das agências. As agências estão abreviadas com as siglas citadas na subseção População e Amostra. É oportuno frisar que o quadro de funcionários corresponde ao período da pesquisa e está sujeito a alterações constantes.

Tabela 1 – Distribuição dos questionários

Agências	AA	ABM	ABCA	AC	AM	AP	ASD	AWS
Total	23	19	7	43	17	7	8	8
Amostragem	12	7	4	24	8	3	4	2

(Fonte: Elaboração Própria)

Diante do exposto, nota-se que a pesquisa obteve um retorno de 64 funcionários, o que corresponde a aproximadamente 48% do total. A margem de erro ficou em torno de 8%, para um nível de confiança de 95%. Levando em consideração a meta estipulada na subseção 5.2, a amostra ficou abaixo do nível confiável com relação à margem de erro e ideal no nível de confiança. O que transforma a pesquisa realizada em um instrumento representante apenas da amostra analisada, com baixa relevância sobre a população. Serve apenas como uma estimativa.

A escolha da organização objeto desse estudo surgiu a partir do convívio com sua realidade diária dentro de uma agência. Inclusive foi enxergando os problemas comportamentais existentes no dia a dia nesse mesmo banco que se iniciou o interesse em fazer o estudo do tema proposto. Ademais, no que se refere a políticas públicas relevantes para o desenvolvimento social, o banco em questão é um dos mais importantes para a região em que estamos inseridos. Em função do tema abordado, o BVD preferiu se resguardar e não permitiu que a verdadeira razão social fosse divulgada. O referido banco definiu o tema como delicado e privativo de análise interna.

Inicialmente, os questionários foram enviados por e-mail, mas por motivos normativos da empresa e pelo baixíssimo retorno dos funcionários foi necessário mudar

a estratégia de aplicação. A opção mais plausível para conseguir o máximo de respondentes possíveis seria comparecer às agências e solicitar aos funcionários que respondessem a pesquisa. Com isso, o questionário teve que ser aplicado pessoalmente em horário de expediente, o que dificultou bastante.

Muitos funcionários se recusaram a responder justificando não ter tempo ou por insegurança com relação ao anonimato. Essas foram as principais dificuldades, além da dificuldade de ir às agências em horário de trabalho. Diante disso, é importante frisar que no dia da visita, parte dos funcionários, principalmente nas agências da Aldeota, Bezerra de Menezes e Centro, não se encontravam na agência, por motivo de férias, saúde, cursos, dentre outros. A coleta de dados foi realizada no período de 01 a 30 de Novembro.

5.5 Técnica Utilizada para Análise

A Estatística serviu como base da análise dos dados desse estudo. Segundo Gil (2002), a análise estatística dispõe de inúmeros testes de significância, dos quais dependerão da distribuição e qualidade dos dados. O mesmo autor também afirma que somente a Estatística não é suficiente para interpretar os resultados, pois é preciso alinhar esses dados com uma fundamentação teórica consistente. Após o recebimento dos questionários, as respostas foram tabuladas. O processo de análise teve sequência com a utilização de dados percentuais e estatística descritiva, sempre utilizando o *Microsoft Excel* como ferramenta auxiliar.

Os resultados estão apresentados em forma de tabelas, quadros e gráficos, de acordo com a análise, para que possibilite uma interpretação clara e objetiva dos dados fornecidos, assim como uma relação coerente com os objetivos estipulados na introdução desse estudo. Por fim, através de uma síntese entre a análise teórica e o estudo de caso, espera-se que os objetivos sejam alcançados.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção irá detalhar os resultados obtidos através da pesquisa realizada, transformando os dados obtidos em informações que possam solucionar os problemas propostos e definir os objetivos estipulados. Tendo em vista que a quantidade de questionários respondidos não foi a ideal, os resultados e comentários representam apenas uma pequena parcela da realidade estudada. Haverá relação com a teoria em várias oportunidades, com o intuito de reforçar os resultados.

Primeiramente será apresentado um breve resumo sobre o perfil da instituição que foi objeto do estudo de caso. Em seguida ter-se-á a análise dos dados, no qual haverá o levantamento do perfil dos funcionários pesquisados, assim como a visão de um padrão do comportamento individual dos mesmos dentro da empresa, finalizando com a percepção destes colaboradores sobre aspectos motivacionais e a PLR. Ademais, é importante frisar novamente que o estudo teve como base a cidade de Fortaleza/CE.

6.1 Apresentação da Instituição

O Banco Verde Delta S/A é uma instituição financeira múltipla, na qual é organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, tendo mais de 90% de seu capital sob o controle do Governo Federal (BRASIL, Lei nº 1.649, de 19 de Julho de 1952). Com sede na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, o Banco atua em cerca de 2 mil municípios, abrangendo os nove Estados da Região Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), o norte de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha) e o norte do Espírito Santo.

Segundo o site da instituição, o BVD é o maior banco da América Latina voltado para o desenvolvimento regional. Cabe ao BVD operacionalizar relevantes programas de microcrédito urbano e rural, assim como administrar o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). O programa de microcrédito urbano é considerado o maior Programa de Microcrédito Orientado da América do Sul.

Para se tornar funcionário da instituição é necessário ser aprovado em concurso público. Após a posse, o funcionário passa por uma análise desempenho durante três

meses, em que sendo aprovado finalmente se torna efetivo no cargo de Analista Bancário. As agências abrangem também o cargo de especialista técnico, porém estes funcionários não ficam fixos nas agências e entram no banco através de concurso próprio. O especialista técnico não participa do dia a dia das agências, o que o torna alheio ao ambiente analisado nesse estudo. Nos primeiros meses, todos os funcionários seguem uma trilha pré-definida de cursos para que obtenha o certificado de formação bancária. Com 12 meses de banco e após realizar os cursos obrigatórios exigidos, todos os funcionários adquirem o direito de participar das concorrências internas, sendo que as exigências mínimas variam de acordo com a função.

A gestão de recursos humanos do BVD considera as práticas de mercado no que tange questões que abrangem as recompensas fornecidas aos funcionários, como benefícios (plano de saúde, auxílio creche, vale refeição/alimentação, folgas abonadas, vale cultura, etc.) e salários compatíveis com a complexidade das funções exercidas. A capacitação dos funcionários é constante através da Universidade Corporativa. Com relação à remuneração, ela é fixa, variando de acordo com a função exercida.

A PLR é distribuída em duas parcelas, sendo que a primeira é paga de forma antecipada ao lucro líquido apurado do ano em exercício. Os critérios utilizados para o cálculo são definidos durante o Acordo Coletivo de Trabalho. A distribuição ocorre na forma mista, isto é, uma parte do total é proporcional ao salário e a outra é igual para todos os funcionários, nas quais já foram definidas anteriormente na seção sobre PLR. O valor a ser distribuído está atrelado às metas da empresa.

O referido banco busca sempre reconhecer o esforço individual de seus funcionários através de premiações internas. Projetos que favorecem a qualidade de vida como ginástica laboral, possibilidade de associação a clube próprio de lazer, assim como o acervo cultural disponível na biblioteca e nos eventos culturais patrocinados pelo banco contribuem para um fortalecimento da relação entre a instituição e os funcionários.

6.2 Quanto ao Perfil dos Funcionários

A seguir será explicitado o perfil dos participantes da pesquisa, de acordo com o que foi coletado no primeiro bloco do questionário. Ao todo foram 64 funcionários que responderam a pesquisa. Do total de respondentes, 43 foram do sexo masculino e 21 do

sexo feminino, conforme demonstra o Gráfico 1. Com relação à idade, constatou-se que a maioria se enquadra na faixa etária de 26 a 30 anos, conforme demonstra o Gráfico 2.

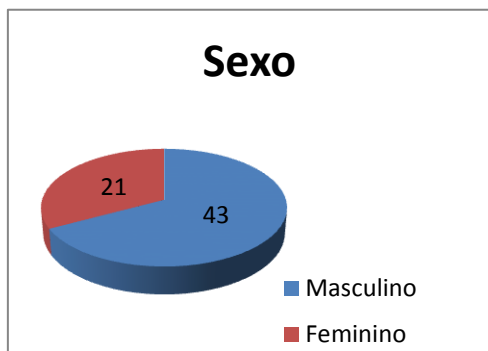


Gráfico 1 – Sexo

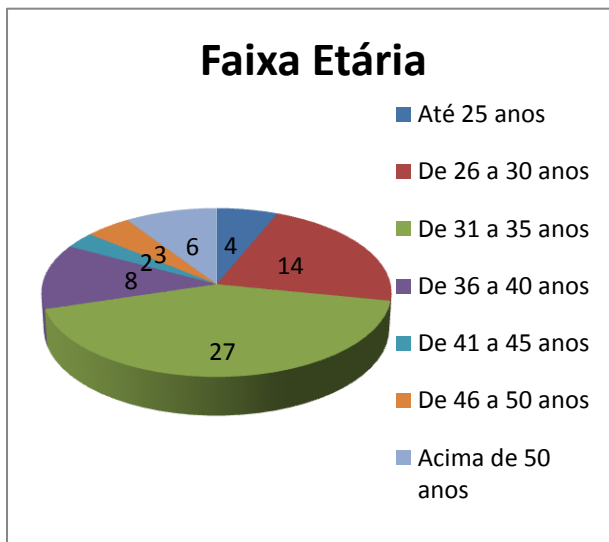


Gráfico 2 – Faixa etária

Pode-se observar que o perfil predominante é de homens até os 35 anos de idade. A faixa etária predominante representa 42,2% do total. Na verdade, a faixa de idade que predomina é de 26 a 35 anos, com 64% do total. O índice de jovens até 25 anos é bem baixo nas agências, apesar de que, como veremos a seguir, o tempo de empresa destes funcionários é relativamente baixo.

O Gráfico 3 demonstra o tempo de empresa que os funcionários respondentes possuem. 36 funcionários estão no banco há menos de 5 anos. Importante citar que 15 respondentes estão entre 6 e 10 anos de tempo nessa instituição. Esses dados demonstram que as agências possuem muitos funcionários em início de carreira no banco. A distribuição por quantidade pode ser vista a seguir.

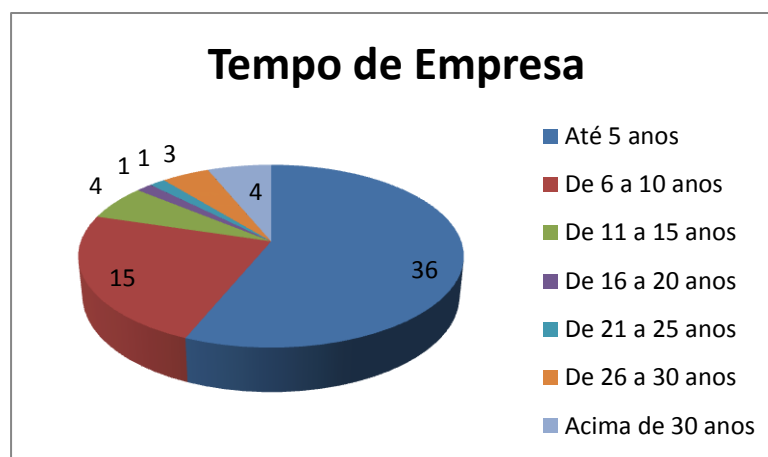


Gráfico 3 – Tempo de empresa

Apesar da faixa etária da maioria dos respondentes não ser tão baixa, como consta no Gráfico 2, nota-se que o tempo projetado de empresa da imensa maioria é relativamente baixo. Sendo mais exato, 79,7% dos funcionários pesquisados possuem menos 10 anos de banco. O tempo de banco e a faixa etária da maioria permite dizer que os funcionários predominantes atualmente nas agências do banco BVD ingressaram a partir de 2006 e possuíam na época idade entre 20 e 30 anos.

A seguir, no Gráfico 4, tem-se a distribuição dos cargos/funções dentre os funcionários inseridos na pesquisa.

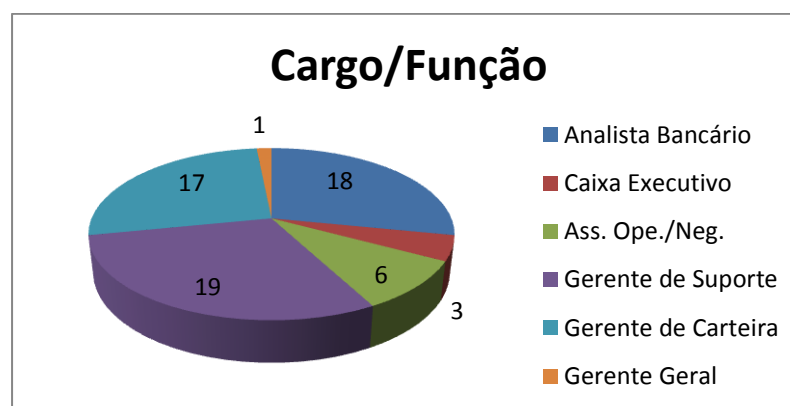


Gráfico 4 – Cargo ou função que exerce

Como era de se esperar, há uma predominância de Analistas Bancários, pois é o cargo inicial de todo funcionário inserido nas agências, com exceção do especialista técnico. Mas há de se destacar a grande quantidade de funcionários comissionados, principalmente em funções gerenciais, que representa aproximadamente 56% do total. A Tabela 2, demonstrada a seguir, serve para explicitar a distribuição dos cargos/funções exercidos pelos funcionários.

Tabela 2 – Ocupação nos Cargos/Funções

Cargo/Função	Analista	Caixa	Assistente	Ger. Suporte	Ger. Carteira	Ger. Geral
Total	18	3	6	19	17	1

(Fonte: Elaboração Própria)

Em seguida será exposto no Gráfico 5 o tempo em que os respondentes da pesquisa estão no seu cargo ou função. Esse dado é importante para entender a rotatividade na organização objeto do estudo de caso.

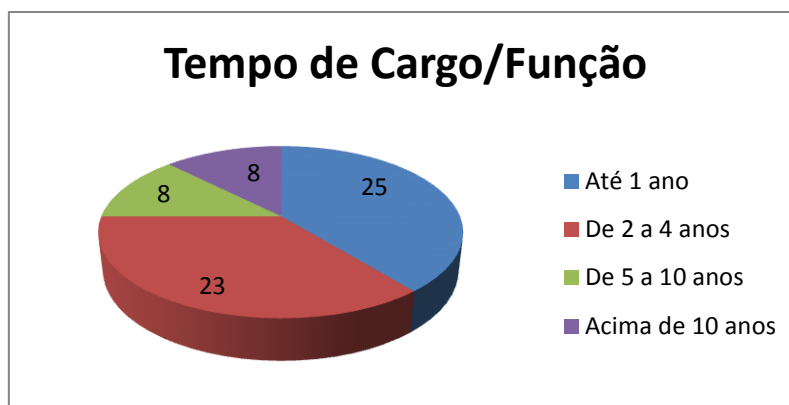


Gráfico 5 – Tempo exercido no cargo ou função

Como se pode ver, aproximadamente 75% dos funcionários possuem menos de 4 anos no cargo ou função em que estão atualmente. Esse dado pode representar uma alta rotatividade na empresa, o que se explica pelas oportunidades de crescimento e pela política da empresa de incentivar os funcionários a sempre buscarem o crescimento. A partir de 1 ano como Analista Bancário o funcionário pode participar de seleções internas. Quando o colaborador já possui uma função, este também pode concorrer após 1 ano de trabalho exercido neste tipo de atividade.

Conclui-se que o perfil dos funcionários do BVD é predominado por indivíduos do sexo masculino, com idade entre 26 e 35 anos e menos de 10 anos que trabalham no banco em análise. É oportuno dizer que a maioria dos respondentes possui função comissionada. A política do banco de incentivo ao crescimento, aliada às diversas oportunidades, proporciona uma média baixa de tempo no cargo/função.

6.3 Quanto ao Comportamento Organizacional no BVD

O objetivo do bloco relacionado a aspectos comportamentais foi propor um entendimento sobre percepção, atitudes e valores dos funcionários em análise. Enxergar o perfil psicológico e de relacionamento dos colaboradores do BVD foi importante para entender a relação destes fatores com os aspectos motivacionais. A partir da definição de um determinado padrão de atitudes comportamentais é possível prever aspectos motivacionais que possam mais influenciar cada um dos funcionários ou de forma generalizada como nesse estudo. Portanto a intenção principal desse bloco foi justamente auxiliar no entendimento sobre a relevância de determinados fatores motivacionais e da PLR para os indivíduos analisados.

Quanto ao objetivo principal dentro do BVD ser obter sucesso financeiro em um curto período, apenas 4 concordam totalmente, mas 30 concordam parcialmente. Do grupo discordante, tem-se que 21 discordam parcialmente e 9 discordam totalmente, conforme demonstrado no Gráfico 6. Com relação à espontaneidade da relação com os superiores hierárquicos, 38 concordam totalmente com a afirmação, enquanto 19 concordam parcialmente. Dentre os discordantes, 4 discordam parcialmente e 3 discordam totalmente, como segue demonstrado no Gráfico 7.

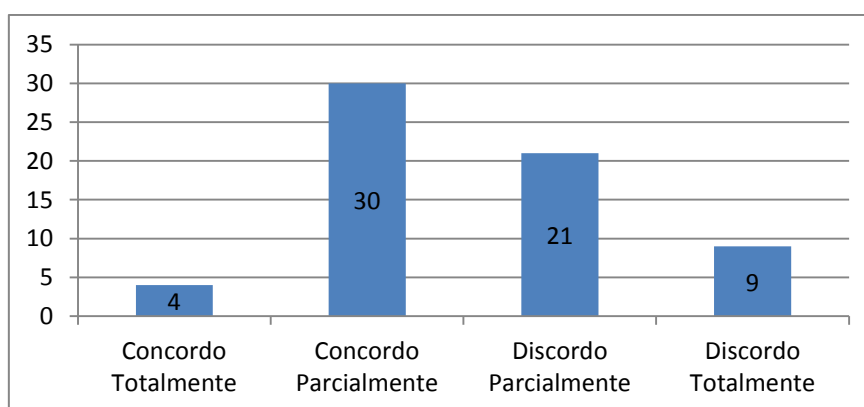


Gráfico 6 – Sucesso financeiro como objetivo principal

Nota-se que o sucesso financeiro não é o principal objetivo para a grande maioria dos funcionários do BVD que foram objeto de análise. Apenas 6%, aproximadamente, concordam totalmente que o sucesso financeiro é o que mais importa na empresa. No entanto, 46% concordam, mas com ressalvas. E aproximadamente 47% pertencem ao grupo que discorda da afirmação totalmente ou ao menos em sua maior

parte no caso da discordância parcial. Conclui-se que, apesar da grande maioria não concordar totalmente, a maioria, cerca de 52%, valoriza bastante o crescimento financeiro em um curto período como um dos grandes objetivos na empresa. Talvez isso se explique pela geração *Nexter* (trabalhadores inseridos no mercado a partir de 2000), que segundo Robbins (2009), são indivíduos que buscam rápido um sucesso financeiro.

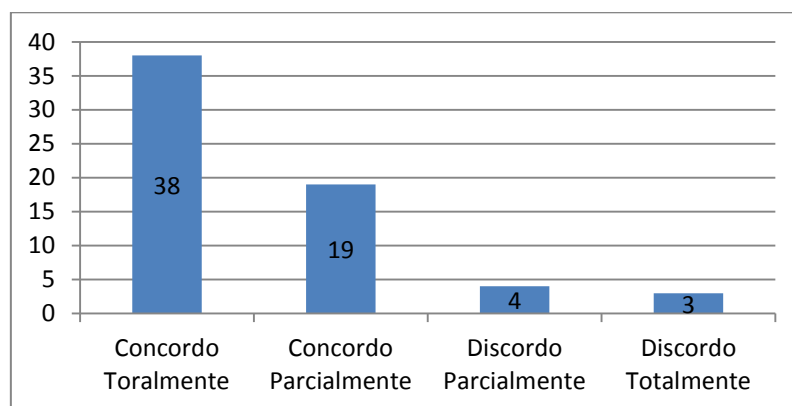


Gráfico 7 – Lidar com os superiores é algo natural

Pode-se observar que aproximadamente 59% dos respondentes concorda totalmente que lidar com seu superior hierárquico é algo natural dentro da empresa. Uma pequena parcela, cerca de 11%, não acha simples se relacionar com o seu superior. Esses dados permitem dizer que há facilidade de acesso aos superiores hierárquicos dentro do banco. Outro ponto importante se refere à desburocratização da comunicação horizontal e vertical, incluindo as organizações públicas, com o objetivo de agilizar o serviço e potencializar os relacionamentos, valorizando o capital intelectual interno, confirmando o que disse Kanaane et al (2010).

Na terceira afirmação, que fala sobre rejeição a regras rígidas e prioridade por qualidade de vida, 15 concordam totalmente e 30 concordam parcialmente. No grupo que discorda desta última afirmação, 13 discordam parcialmente e 6 discordam totalmente. Estes dados estão demonstrados no Gráfico 8. No que se refere à valorização do trabalho em equipe, a grande maioria concorda totalmente com esta afirmação, totalizando 53. A última afirmação desse bloco é sobre a influência das políticas organizacionais sobre o comportamento dos respondentes e das equipes, no qual 19 concordam totalmente e 36 concordam parcialmente, o que representa 85% do

total. A distribuição detalhada das afirmações 4 e 5 seguem nos Gráficos 9 e 10, respectivamente.

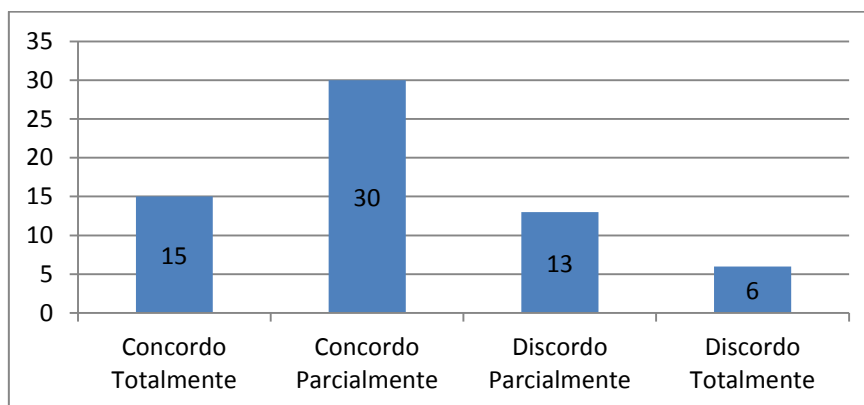


Gráfico 8 – Rejeição a regras rígidas/prioriza a qualidade de vida

Nota-se que aproximadamente 47% concordam parcialmente com a afirmação, isso significa dizer que a maioria dos funcionários do BVD lotados na cidade de Fortaleza/CE é favorável a regras mais flexíveis que permitam qualidade de vida acima de tudo. Segundo Robbins (2009), a partir da década de 1990 surgiu a Geração X, na qual preza pelo equilíbrio na relação trabalho-vida. Como visto anteriormente na análise do perfil, a maior parte dos funcionários se concentra na faixa etária entre 26 e 35 anos.

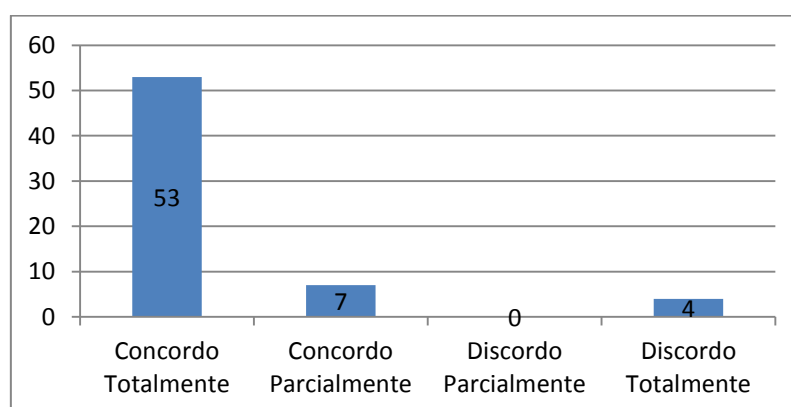


Gráfico 9 – Valorização do trabalho em equipe

Observa-se que é praticamente unânime a valorização do trabalho em equipe por parte dos funcionários do BVD situados no local objeto de estudo. Diante disso, pode-se dizer que o relacionamento com os colegas irá afetar as atitudes do indivíduo e consequentemente influenciará no nível de satisfação do mesmo. Confirma-se a

importância que McShane e Von Glinow (2013, p.136) deram para as equipes, na qual são “responsáveis por atingir objetivos comuns associados aos objetivos organizacionais e que se percebem como uma entidade social dentro de uma empresa.”

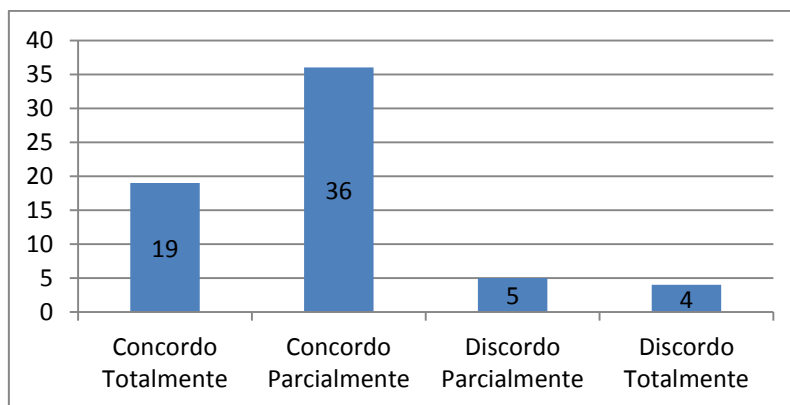


Gráfico 10 – Política organizacional influencia no desempenho

Percebe-se que aproximadamente 86% concorda, totalmente e parcialmente, que as políticas organizacionais influenciam no seu próprio desempenho e de seus colegas. Este resultado está alinhado com o que Wagner III e Hollembeck (2012) afirmaram ao dizer que os processos políticos inseridos na organização, assim como sua direção estratégica, podem aumentar ou diminuir a produtividade e a eficiência.

6.4 Quanto a Motivação x Produtividade no BVD

O terceiro bloco, relacionado aos aspectos motivacionais e a influencia destes sobre a produtividade, foi de suma importância para a conclusão desse estudo. As afirmações contidas nessa parte do questionário tiveram como objetivo identificar os fatores motivacionais mais relevantes para os funcionários das agências de Fortaleza/CE pertencentes à instituição BVD. A partir do conhecimento destes elementos e do entendimento sobre os efeitos perante a produtividade, foi possível solucionar parte dos problemas citados na introdução. A análise será feita através de tabelas, divididas por fatores extrínsecos e intrínsecos, tendo em vista a grande quantidade de afirmações. Com o agrupamento por tabelas, será possível demonstrar de forma clara e objetiva a distribuição e relevância dada pelos respondentes aos fatores motivacionais.

A seguir, conforme demonstração na Tabela 3, será detalhada a distribuição das respostas com relação aos aspectos motivacionais intrínsecos, que segundo Frederick Herzberg, são os fatores que realmente motivam o funcionário a produzir mais.

Tabela 3 – Coleta dos Fatores Intrínsecos (motivacionais)

Fatores Intrínsecos (Item)	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Oportunidade de crescimento (8)	29	23	6	6
%	45,3%	35,9%	9,3%	9,3%
Realização do trabalho como aspecto motivacional (9)	8	36	17	3
%	12,5%	56,2%	26,5%	4,6%
Autorrealização como prioridade (10)	11	25	15	13
%	17,1%	39%	23,4%	20,3%
Valorização do reconhecimento (11)	33	10	8	13
%	51,5%	15,6%	12,5%	20,3%
Relação da satisfação com o desempenho (16)	44	15	3	2
%	68,7%	23,4%	4,6%	3,1%

(Fonte: Elaboração Própria)

Pode-se observar que há uma forte tendência para aprovação de todos os fatores intrínsecos analisados. O fator que houve menor aprovação foi o referente à autorrealização como prioridade com relação a recompensas financeiras. Aproximadamente 43% não enxergam a autorrealização como algo motivador e apenas 17% a veem como primordial. O perfil jovem dos funcionários é um dos determinantes para que a autorrealização ainda não tenha tanta força quando se compara às

recompensas financeiras. A autorrealização é a necessidade de nível mais alto da Pirâmide de Maslow, conforme demonstrado no Quadro 1, o que reforça ainda mais a tendência demonstrada.

Nota-se que as oportunidades de crescimento dentro da empresa foram consideradas altamente favoráveis e motivadoras pelos respondentes. Mais de 80% concordou que as oportunidades internas são motivadoras. Este resultado vai de encontro à afirmação de Maximiano (2009), no qual o mesmo coloca as oportunidades de crescimento profissional como um dos mais importantes fatores motivacionais.

Outra observação importante se refere à satisfação com a realização do trabalho em si. Segundo a teoria de Frederick Herzberg, conforme visto em Newstrom (2009), os fatores intrínsecos são relacionados ao conteúdo do trabalho, portanto as atividades realizadas são altamente motivacionais. No entanto, os resultados da pesquisa realizada nesse estudo mostra um equilíbrio na distribuição, com forte tendência para o meio termo. De qualquer forma, mais da metade dos respondentes considerou que o trabalho e seu conteúdo são motivadores.

A distribuição acabou ficando mais linear na valorização do reconhecimento como fator que influencia no desempenho. Houve um alto índice favorável, aproximadamente 75%, e uma quantidade considerável de funcionários (aproximadamente 20% discordam totalmente) que não são afetados pelo reconhecimento dos demais com relação à produtividade. No entanto, segundo a teoria das três necessidades “aprendidas” definidas por McClelland (1961 *apud* McShane; Von Glinow, 2013), há predominância de indivíduos com forte necessidade de realização nas agências analisadas.

O grande destaque fica por conta da relação da satisfação com o desempenho, onde foi praticamente unânime a visão da satisfação como algo necessário para um bom desempenho produtivo. Já no estudo teórico sobre comportamento individual foi visto que as atitudes do trabalhador na empresa dependem muito da sua satisfação com o trabalho. Segundo Robbins (2009), o nível de satisfação do funcionário pelo trabalho que exerce é algo primordial para seu envolvimento e conseqüentemente sua produtividade. Junior et al (2013) relaciona a produtividade eficiente com a satisfação, afirmando que um ambiente favorável amplia a capacidade dos colaboradores.

A seguir será analisada a distribuição dos fatores extrínsecos (higiênicos), de acordo com os dados demonstrados na Tabela 4. Em seguida haverá um cruzamento dos dados expostos nas Tabelas 3 e 4 com o intuito de demonstrar de forma clara e objetiva quais fatores são mais relevantes para os funcionários pesquisados.

Tabela 4 – Coleta dos Fatores Extrínsecos (higiênicos)

Fatores Extrínsecos (Item)	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Importância da recompensa financeira para o desempenho (6)	11	36	13	4
%	17,1%	56,2%	20,3%	6,2%
Estabilidade mais importante que reconhecimento social (7)	15	32	12	5
%	23,4%	50%	18,7%	7,8%
Benefícios como diferencial para o desempenho (12)	11	26	13	14
%	17,1%	40,6%	20,3%	21,8%
PLR como diferencial para a motivação (13)	17	28	10	9
%	26,5%	43,7%	15,6%	14%
Comparação do desempenho entre funcionários de mesmo nível (14)	9	27	17	11
%	14%	42,1%	26,5%	17,1%

(continua)

Fatores Extrínsecos (Item)	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Recompensa é fundamental para o nível de esforço (15)	6	21	21	16
%	9,3%	32,8%	32,8%	25%
Relação com o chefe é fator motivacional determinante (17)	27	19	12	6
%	42,1%	29,6%	18,7%	9,3%

(Fonte: Elaboração Própria)

Nota-se que três itens estão relacionados com recompensa financeira ou de outra natureza. A recompensa financeira foi bem aceita como diferencial motivacional para a melhora de rendimento, com 17,1% de concordância total e 56,2% de concordância parcial, totalizando 73,3% de aceitação. A PLR, tipo de recompensa financeira, foi aceita pela maioria, com tendência parcial, como um elemento motivacional diferenciado. O terceiro item, que se trata de recompensa no geral, apresentou uma tendência desfavorável como fator motivacional. Diante disso, pode-se dizer que a recompensa financeira, incluindo a PLR, afeta o desempenho de uma parcela considerável dos funcionários e é mais relevante perante outros tipos de recompensa. A relação da recompensa com o desempenho pode ser explicada pela teoria da expectativa instrumental, em que o funcionário costuma fazer análise probabilística de que seu desempenho levará a obter recompensas, conforme definição de Newstrom (2008) que pode ser visto na subseção 3.1.2.

Com relação à influência dos benefícios sobre a motivação e desempenho, percebe-se que não é algo relevante, no que tange ao desempenho, para boa parte dos funcionários lotados nas agências pesquisadas.

Percebe-se que o relacionamento com os superiores hierárquicos é algo importante para a maioria dos respondentes. A sistemática do banco favorece a importância dessa relação, pois o acesso é livre e fácil entre gestores e subordinados. As metas são cobradas constantemente, e a forma que serão cobradas pode afetar a produtividade. Tudo isso passa pelo relacionamento entre chefe e subordinados. Segundo McShane e Von Glinow (2013), existem muitos indivíduos que se enquadram na necessidade de afiliação, em que a relação com seus colegas e principalmente com os superiores hierárquicos é algo de suma importância.

A comparação entre os colegas de mesmo nível se baseia na Teoria da Equidade, em que motivação vai depender da justa distribuição de tarefas e remuneração. Observa-se que os respondentes dessa pesquisa, em sua maioria, assumiram fazer esse tipo de comparação, confirmando a análise de Robbins (2009) sobre este assunto.

Por fim, tem-se a importância da estabilidade do emprego em comparação com o reconhecimento social. Houve uma diluição com tendência central nas respostas. Pode-se dizer que a segurança no emprego é importante para estes funcionários, mas não é algo muito relevante para a motivação dos mesmos. Como foi visto nesse estudo, segundo Maximiano (2009), as pessoas se motivam com o reconhecimento pelo trabalho realizado. Esse resultado pode ser explicado também pela certa estabilidade que os funcionários pesquisados já possuem, o que tornaria esse fator menos relevante. Este fato faz parte das peculiaridades do setor público que podem afetar a percepção de alguns aspectos motivacionais, confirmando as teorias citadas por Kanaane et al (2010) neste estudo.

Com o intuito de explicitar o nível de relevância dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos para os funcionários questionados, tem-se a seguir um quadro comparativo.

Quadro 6: Análise estatística dos fatores motivacionais e higiênicos coletados

	Média	Média %	% Relativa
Fatores Motivacionais			
Concordo Totalmente	25	39,2%	84,03% maior
Concordo Parcialmente	21,8	34%	23,8% menor

(continua)

	Média	Média %	% Relativa
Discordo Parcialmente	9,8	15,2%	42,8% menor
Discordo Totalmente	7,4	11,5%	24,3% menor
Fatores Higiênicos			
Concordo Totalmente	13,7	21,3%	84,03% menor
Concordo Parcialmente	27	42,1%	23,8% maior
Discordo Parcialmente	14	21,8%	42,8% maior
Discordo Totalmente	9,2	14,4%	24,3% maior

(Fonte: Elaboração Própria)

Diante do exposto, pode-se observar que houve mais concordância plena com os fatores intrínsecos. O maior nível de concordância dos fatores intrínsecos superou em 64,9% a concordância total dos extrínsecos. Esse dado é muito representativo, pois demonstra uma frequência bem maior de relevância motivacional dos aspectos intrínsecos inseridos no questionário. Os fatores extrínsecos apresentaram superioridade na concordância parcial, mas com um índice bem menor. As médias superiores no grupo discordante reforçam ainda mais a tendência de uma desvalorização dos fatores extrínsecos como diferenciais motivacionais perante os intrínsecos.

6.5 Quanto à Percepção da PLR no BVD

Após traçar o perfil dos respondentes, entender parte do comportamento organizacional dos mesmos e filtrar os fatores motivacionais mais relevantes para eles, o objetivo agora é descobrir aonde a PLR se encaixa nesse contexto.

Como foi visto na análise teórica, nos últimos anos a recompensa financeira tem sido aprimorada e bastante utilizada pelas empresas. Dentre os tipos de recompensa, esta tem sido a mais bem sucedida, reforçado pelos resultados obtidos nesse estudo de caso. Diante disso, surge a PLR como ferramenta motivacional importante. A seguir, tem-se a demonstração dos resultados da pesquisa, que podem ou não expor essa tendência.

Os resultados estão demonstrados de forma objetiva e de fácil entendimento, estruturados na Tabela 5. A partir desses dados expostos, há a possibilidade de compreender melhor a relevância da PLR para os funcionários lotados nas agências de Fortaleza/CE.

Tabela 5 – Resultados da PLR

Afirmções (Item)	Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Transparência dos critérios (18)	2	11	19	32
%	3,1%	17,1%	29,6%	50%
Comprometimento afetado pelo valor da PLR (19)	2	6	15	41
%	3,1%	9,3%	23,4%	64%
Resultados da empresa se tornam importantes com a PLR (20)	15	25	11	13
%	23,4%	39%	17,1%	20,3%
PLR distribuída igualmente (21)	29	15	8	12
%	45,3%	23,43%	12,5%	18,7%
PLR distribuída de acordo com o nível salarial (22)	17	23	6	18
%	26,5%	35,9%	9,3%	28,1%

(Fonte: Elaboração Própria)

Primeiramente, pode-se observar uma discrepância muito grande com relação à transparência dos critérios utilizados na distribuição da PLR e a influência desta sobre as atitudes e comprometimento dos funcionários. Os resultados mostram uma tendência contrária a estas duas afirmações. Como pode ser visto na seção 4 da análise teórica, segundo Newstrom (2008), a falta de clareza dos critérios é um fator contingencial que faz diminuir a importância motivacional da PLR. Nota-se que os respondentes apresentam baixa resiliência de atitude com relação aos valores distribuídos pela PLR.

Robbins (2006) também reforçou essa relação, afirmando que a falta de transparência na distribuição causa tensão em vez de motivação.

Pelo resultado obtido, percebe-se que a PLR faz com que os funcionários pesquisados se interessem mais pelos resultados da empresa. A maioria, cerca de 62%, passa a dar mais importância para o desempenho da empresa devido à PLR. Essa afirmação vai de encontro com o que foi dito por Maximiano (2000), o qual o mesmo diz que a PLR faz com que os indivíduos assimilem as metas da empresa como parte dos objetivos pessoais.

Finalmente, os dois últimos itens. Os resultados mostram uma tendência de maior aceitação para a distribuição linear. Nota-se uma alta rejeição pela distribuição de acordo com o nível salarial, totalizando 28,1% de discordância total. No BVD, a distribuição é mista, com uma parcela considerável de distribuição linear, o que a torna próxima da preferência dos funcionários pesquisados. Esse resultado está coerente com as análises de Newstrom (2008): a PLR é um mecanismo de recompensa mais coletiva e menos individual, reforçando o interesse mútuo dentro da organização.

Diante do contexto apresentado nesta seção, conclui-se que os funcionários pesquisados apresentam um perfil relativamente jovem. Há uma equilibrada distribuição dos cargos comissionados entre homens e mulheres. Devido às inúmeras oportunidades internas e aos incentivos do próprio banco para o crescimento pessoal e profissional, a média de tempo que os funcionários passam nos cargos ou funções é relativamente baixa. Ademais, o resultado da pesquisa demonstra uma propensão a uma valorização dos fatores intrínsecos. O destaque dos fatores extrínsecos ficou por conta da recompensa financeira, mais especificamente da PLR. A estabilidade também foi valorizada. Com relação à PLR, nota-se que o programa é bem aceito, no entanto, a do banco objeto de estudo apresentou baixa relevância, tendo em vista a falta de transparência dos critérios.

A análise dos resultados serviu como importante base de informações para solucionar os problemas e encontrar os objetivos traçados no início do estudo. Não representou a realidade como deveria, mas demonstrou um cenário amostral que está alinhado com as teorias analisadas. Diante disso, a próxima e última etapa do estudo busca justamente explicitar uma conclusão geral através das considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas buscam obter lucro da forma mais eficiente possível, utilizando seus recursos materiais e humanos. Diante disso, tem-se a importância de conhecer e entender o comportamento das pessoas, e assim identificar o que deve ser feito para moldá-las de acordo com os objetivos da organização. No entanto, para que a eficiência produtiva aumente, é fundamental motivar os indivíduos da forma correta.

Nesse contexto, esse estudo buscou identificar qual grupo de fatores motivacionais são mais relevantes para a categoria de trabalhadores analisada. Mais especificamente, como forma de aprofundamento para não se limitar ao problema anterior, a presente pesquisa teve como intenção buscar informações para analisar a percepção dos funcionários do BVD com relação à PLR e sua relevância como diferencial motivacional.

Com relação aos fatores motivacionais que mais influenciam na motivação e consequentemente na produtividade dos funcionários participantes do estudo, observou-se uma clara preferência pelos fatores intrínsecos. Estes fatores motivacionais estão diretamente relacionados com o trabalho realizado. A análise teórica deixa claro em vários pontos sobre essa tendência, o que foi confirmado com os resultados da pesquisa. A única exceção ficou por conta da recompensa financeira, em que foi bem aceita pelos respondentes da pesquisa. Enquanto recompensas no geral apresentaram pouca relevância.

Sobre a PLR, modelo de recompensa financeira utilizado no BVD, observou-se que o programa em si é bem aceito pelos funcionários. A afirmação relacionada com sua relevância como aspecto motivacional foi vista como positiva para a grande maioria dos respondentes. No entanto, a falta de transparência nos critérios utilizados na distribuição afetou a credibilidade e importância da PLR do BVD perante os funcionários pesquisados. Diante disso, confirma-se que a falta de clareza dos incentivos dificulta a associação da produção com a recompensa, o que pode comprometer a efetividade da mesma.

Por ser um banco de desenvolvimento, normalmente a PLR do BVD apresenta um valor abaixo do mercado e de pouca variação, o que pode explicar a baixa relevância dos valores distribuídos sobre as atitudes dos respondentes.

Um ponto favorável à PLR do BVD é a sua distribuição mista com maior predominância da linear, pois os funcionários, em sua maioria, enxergam a distribuição igual como mais justa. Diante do exposto, observa-se que a PLR tem potencial para motivá-los e impactar sobre o desempenho, porém o programa do BVD tem menos relevância pela falta de clareza dos critérios e valores distribuídos.

Quanto aos objetivos traçados no início do estudo, confirma-se que todos foram atingidos. O objetivo geral, assim como o específico do item “a”, já foi explicitado. Com relação ao item “b”, entende-se que a relação da motivação com o desempenho, na visão dos funcionários do BVD, pode ser resumida com o resultado expressivo do item 16 da questão 6 do questionário, na qual fala sobre a relação da satisfação na empresa com a produção eficiente. Esse e outros itens deixaram claro que a importância da motivação para se produzir bem no banco. No que tange ao item “c”, relacionado aos fatores motivacionais de maior destaque, pode-se dizer que são os seguintes: oportunidade de crescimento, satisfação no emprego, reconhecimento pelo trabalho realizado e recompensa financeira, consolidando as teorias de Frederick Herzberg e também de Abraham Maslow, no qual após as necessidades básicas realizadas vem a busca pelas do topo da pirâmide. O item “c” de certa forma complementa o item “b” e reforça a resolução de um dos problemas.

Conforme relatado anteriormente, a pesquisa não pôde refletir a realidade como deveria. Os obstáculos foram diversos, dentre eles a dificuldade de acesso e retorno dos pesquisados, tendo em vista o receio perante as normas da instituição, além de outros motivos já relatados. A autorização do banco foi um contratempo que atrapalhou bastante o andamento da pesquisa, tendo em vista a demora em confirmar a autorização e o cancelamento desta quando a pesquisa já estava em andamento. Mesmos com todos os percalços, foi possível realizar uma pesquisa que representasse pelo menos um cenário que complementasse o aprofundado estudo teórico.

Diante de todo o contexto descrito, é recomendável que haja mais estudos sobre o tema, e que possam abranger o máximo de funcionários possíveis. Seria interessante

realizar um estudo contemplando mais de um banco. As opções são diversas, podendo analisar apenas um determinado cargo ou fazer um estudo comparativo entre os cargos, assim como das instituições. A correta utilização da PLR e a forma de motivar os funcionários, principalmente em instituições financeiras, são diferenciais primordiais no mercado atual. Por fim, recomenda-se que o banco BVD aprimore sua PLR, deixando os critérios utilizados para distribuir os valores mais claros e de fácil entendimento, pois com isso os funcionários vão assimilar melhor a relação do desempenho com a recompensa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 2008.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Tradução: Maria José Cyhlar Monteiro. 7.ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus Ltda, 2003.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2002.

JUNIOR, Sergio Silva B. et al.; **Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no alto tietê**, 2013. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/viewFile/1940/1774> Acesso em: 01 out. 2016.

KANAANE, Roberto et al.; **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. 1.ed. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 2010.

LIMA, Rodrigo P. de; **Fatores motivacionais no trabalho: um estudo de caso no setor público no centro de distribuição domiciliária (CDD) de São Gabriel – RS**, 2015. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131552> Acesso em: 25 set. 2016.

LEITE, Everton José de Jesus et al.; **Motivação no ambiente organizacional: o caso de uma empresa no setor sucroalcooleiro**, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/93-323-1-PB.pdf> Acesso em: 10 out. 2016.

MAXIMIANO, Antônio César A.; **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2.ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César A.; **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2000.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary A. **Comportamento organizacional**. 1.ed. Porto Alegre, RS: AMGH Editora Ltda, 2013.

MOURA, Denise Elisabete G. de; **O impacto do programa de distribuição de lucros e resultados na motivação dos funcionários: um estudo de caso em um banco brasileiro**, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29737> Acesso em: 20 set. 2016.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos. 12.ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2008.

PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira et al.; **Importância da motivação dentro das organizações**, 2012. Disponível em:

http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/05_a_importancia_da_motivacao_dentro_das_organizacoes.pdf Acesso em: 15 set. 2016.

PRODANOV, Cristiano C.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Rio Grande do Sul, RS: Editora Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 8.ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2006.

SILVA, Ailton N. et al.; **A motivação como fator determinante para o aumento da produtividade**, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/481-1230-2-PB.pdf> Acesso em: 18 set. 2016.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Silvio Floreal Antunha. 3.ed. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2012.

VIEIRA, Carolina B. et al. **Motivação na Administração Pública**: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública, 2011. Disponível em : <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf> Acesso em: 10 set. 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
 CONTABILIDADE
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
 Aluno: Yuri Pinheiro Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – FUNCIONÁRIOS DO BVD

Esse questionário tem como objetivo coletar dados para elaboração de monografia. Peço, por gentileza, sua colaboração como respondente. Cabe informar que os dados são sigilosos e o anonimato será preservado. Não se identifique. Desde já, grato por sua atenção.

1) **Sexo:** () Masculino () Feminino

2) **Qual a sua idade:**

() Até 25 anos () De 26 a 30 anos () De 31 a 35 anos () De 36 a 40 anos () De 41 a 45 anos
 () De 46 a 50 anos () Acima de 50 anos

3) **Há quantos anos trabalha na empresa:**

() Até 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos () De 21 a 25 anos
 () De 26 a 30 anos () Acima de 30 anos

4) **Qual o seu cargo ou função:**

() Analista Bancário () Caixa Executivo () Assistente Operacional/Negócios
 () Gerente de Suporte () Gerente de Carteira () Gerente Geral

5) **Há quantos anos está no seu cargo ou função atual:**

() Até 1 ano () De 2 a 4 anos () De 5 a 10 anos () Acima de 10 anos

6) **Marque “X” no espaço que estiver mais condizente com sua opinião sobre as afirmações a seguir, considerando que:**

1 – Concordo Totalmente 2 – Concordo Parcialmente 3 – Discordo Parcialmente 4 – Discordo Totalmente

Afirmações	1.	2.	3.	4.
1. Meu principal objetivo dentro da empresa é obter um sucesso financeiro em um curto período.				
2. Lidar com os superiores hierárquicos é algo natural para mim.				
3. Eu tenho rejeição a regras rígidas e prezo pela qualidade de vida.				
4. O trabalho em equipe é valorizado por mim.				
5. As políticas organizacionais influenciam meu comportamento no que tange ao desempenho e relacionamento com os colegas.				

Afirmações	1.	2.	3.	4.
6. Recompensa financeira é algo fundamental para a melhora do meu rendimento				
7. Para mim a estabilidade no trabalho é mais importante que o reconhecimento social.				
8. As oportunidades de crescimento profissional no Banco são motivadoras				
9. O trabalho em si pode me motivar mais do que os incentivos que a empresa				

possa dar.				
10. Atualmente tenho mais necessidade de me autorrealizar pessoalmente do que ser recompensado financeiramente.				
11. O reconhecimento é importante para meu desempenho nas atividades.				
12. Os benefícios oferecidos pelo Banco (vale-refeição, vale-alimentação, vale-cultura, plano de saúde, auxílio-creche, etc.) são diferenciais importantes para a melhora do meu rendimento.				
13. A PLR como instrumento de recompensa, representa um diferencial enquanto elemento de motivação para mim e meus colegas.				
14. Eu costumo comparar meu desempenho com os demais colegas de mesmo nível salarial.				
15. A recompensa que eu receberei é algo primordial para o nível de esforço que utilizarei em uma determinada tarefa.				
16. Minha satisfação na empresa é algo fundamental para produzir de forma eficiente.				
17. A relação com meu superior é algo determinante para minha motivação.				
18. Existe clareza e transparência na definição dos critérios utilizados para a distribuição da PLR.				
19. Minhas atitudes no trabalho, com relação à participação e comprometimento, são alteradas de acordo com os valores distribuídos pela PLR.				
20. A PLR me faz dar mais importância para os resultados da empresa.				
21. A PLR deve ser distribuída igualmente para todos os funcionários.				
22. A PLR deve ser distribuída de acordo com nível salarial de cada funcionário.				