



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus “José Santilli Sobrinho”

TAÍS DE JESUS OLIVEIRA

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA:
ESTUDO DE CASO AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE ECHAPORÃ**

Assis
2013

TAÍS DE JESUS OLIVEIRA

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA:
ESTUDO DE CASO AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE ECHAPORÃ**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Administração de Empresas do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientador: Professor Jairo da Silva

Assis
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Taís de Jesus.

Motivação do Ambiente Interno da Empresa: Estudo de Caso na Agência do Banco do Brasil de Echaporã / Taís de Jesus Oliveira. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2013.

46p.

Orientador: Jairo da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Ambiente Organizacional; 2. Motivação Intrínseca; 3. Motivação Extrínseca.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA:
ESTUDO DE CASO AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE ECHAPORÃ**

Taís de Jesus Oliveira

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Professor Jairo da Silva

Examinadora: Prof. Ms. Maria Beatriz A. Nascimento

Assis
2013

DEDICATÓRIA

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso a toda a minha família, em especial a minha mãe, Neusa, que sempre me apoiou nos momentos mais difíceis, à minha filha, Maria Julia, e ao meu esposo, Marcos Vinicius, pela colaboração nos momentos importantes.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Jairo da Silva, pela orientação durante o desenvolvimento do trabalho.

A todos os amigos que fiz durante esses quatro anos de curso e que vou levar para sempre comigo.

A Deus, por iluminar o meu caminho e me orientar em momentos de dificuldades.

Aos familiares, de modo especial meu pai, Sidvaldo de Oliveira, minha mãe, Neusa Aparecida de Jesus, meu irmão, Luis Guilherme de Jesus Oliveira, por toda compreensão e paciência dedicados no decorrer desse estudo. Com toda certeza, tudo que consegui devo aos meus pais, que mesmo nos momentos mais difíceis estiveram me apoiando e me fazendo seguir em frente.

Não existem sonhos impossíveis para aqueles que realmente acreditam que o poder realizador reside no interior de cada ser humano, sempre que alguém descobre esse poder algo antes considerado impossível se torna realidade.

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho realiza uma pesquisa e identifica os fatores que afetam os indivíduos no ambiente de trabalho. No decorrer do estudo são apresentadas algumas teorias motivacionais mais relevantes e os tipos de motivação. As empresas estão muito preocupadas com produtividade, tecnologias e deixam de investir em áreas não menos importantes como os colaboradores, pois são eles que tornam possíveis os objetivos da empresa. Este estudo possibilitou apresentar aos líderes da empresa quais as causas de desmotivação dentro da organização, bem como os tipos de motivação encontrados no ambiente. A pesquisa torna-se completa através de um questionário aplicado aos colaboradores de uma empresa localizada no interior de São Paulo, cujo resultado é esboçado através de gráficos quantitativos a fim de facilitar o entendimento da pesquisa.

Palavras-chave: Ambiente de Trabalho; Motivação Intrínseca; Motivação Extrínseca.

ABSTRACT

This paper conducts a research and identifies the factors that affect individuals in the workplace. During the study are some motivational theories and the most relevant types of motivation. Companies are very concerned about productivity, technology and stop investing in areas not less important as employees because they are what make possible the company's goals. This study made it possible to present the leaders of the company which causes demotivation within the organization as well as the types of motivation found in the environment. The search becomes complete through a questionnaire given to employees of a company located in São Paulo, the result of which is outlined through quantitative graphs in order to facilitate the understanding of the research.

Keywords: Desktop; Intrinsic Motivation; Extrinsic Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da agência 6689-3 do Banco do Brasil de Echaporã	21
Figura 2 - Desenho da pirâmide de Maslow	24
Gráfico 1 – Questão 1	36
Gráfico 2 – Questão 2	37
Gráfico 3 – Questão 3	37
Gráfico 4 – Questão 4	38
Gráfico 5 – Questão 5	38
Gráfico 6 – Questão 6	39
Gráfico 7 – Questão 7	39
Gráfico 8 – Questão 8	40
Gráfico 9 – Questão 9	40
Gráfico 10 – Questão 10	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo das teorias X e Y de McGregor	26
--	----

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 2 – A HISTÓRIA DA EMPRESA	13
2.1 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL	13
2.2 MISSÃO, VISÃO E OS VALORES DA EMPRESA	15
2.2.1 MISSÃO	15
2.2.2 VISÃO	15
2.2.3 VALORES	16
2.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA	17
2.4 PREOCUPAÇÕES SOCIOAMBIENTAIS	19
2.5 FUNCIONAMENTO DA AGÊNCIA E OS SERVIÇOS PRESTADOS	20
CAPÍTULO 3 – AMBIENTE DE TRABALHO	22
3.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	22
3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	23
3.2.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO	29
<i>3.2.1.1 Motivação Intrínseca.....</i>	<i>30</i>
<i>3.2.1.2 Motivação Extrínseca</i>	<i>31</i>
3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	31
3.4 GESTÃO PARTICIPATIVA	34
CAPÍTULO 4 – PESQUISA ORGANIZACIONAL	36
4.1 PESQUISA, TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
ANEXO – QUESTIONÁRIO	46

1- INTRODUÇÃO

A motivação está diretamente relacionada com a atitude e desempenho dos colaboradores nas organizações. A motivação pode interferir na qualidade dos produtos ou serviços prestados pela empresa. Isso se deve ao fato de que os indivíduos têm personalidades distintas que devem ser respeitadas.

A motivação e seus aspectos é um dos temas mais discutidos atualmente, o comportamento humano é imprevisível cada um tem suas diferenças e mudam constantemente.

No capítulo 1 será apresentado a história da empresa, como surgiu, qual a política adotada por ela, suas preocupações e o funcionamento da mesma.

Já o capítulo 2 abordará o ambiente de trabalho e os vários temas que compõe esse ambiente, bem como a motivação e suas teorias.

Por último o capítulo 3 terá a função de mostrar uma pesquisa realizada na organização sobre motivação, através do resultado é possível analisar e perceber se os colaboradores estão motivados ou se há pontos que precisam ser melhorados em busca de um melhor desempenho dentro da organização.

CAPÍTULO 2 – A HISTÓRIA DA EMPRESA

O Banco do Brasil surgiu através da necessidade que o país tinha de criar um Banco devido as grandes mudanças ocorridas em sua economia.

As próximas linhas descritas mostram como tudo começou bem como a trajetória da empresa.

2.1 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil surgiu em outubro do ano de 1808, ideia que partiu do príncipe Dom João e depois Dom João VI. O crescimento acelerado na Europa derrubando monarquias e instalando repúblicas fez com que houvesse a necessidade da criação de um banco.

Em decorrência disso em 1817 o Banco do Brasil realizou a sua primeira oferta pública de ações do mercado de capitais brasileiro. A primeira Bolsa brasileira foi construída com financiamento do Banco do Brasil, o país então começou a caminhar como nação independente e lutando contra problemas econômicos.

Após dois anos o Banco do Brasil funde-se com o Banco Comercial do Rio de Janeiro um período de muitas conquistas para o Banco do Brasil e, de acordo com a necessidade de formar o melhor quadro profissional abriu o primeiro concurso público para escriturários.

Em 1863, torna-se o único emissor de moedas em território nacional em seguida com o passar de algum tempo o Banco enfrenta sua primeira crise que logo é superada.

A partir de 1866 o Banco do Brasil deixa de emitir moedas e isso fica a cargo da Casa da Moeda, e se torna o principal captador de depósitos e fornecedor de

empréstimos do Brasil. O Banco começa a descontar títulos e a fornecer empréstimos garantidos por hipotecas.

No Brasil ocorreram várias mudanças econômicas e o país começou a dar passos para a industrialização, com a abolição da escravatura a mão de obra dos escravos foi substituída pelos trabalhadores assalariados aumentando ainda mais a necessidade e a circulação de moedas no mercado.

Em 1888 o Banco do Brasil foi o primeiro a abrir linhas de crédito para que os fazendeiros pudessem recrutar os imigrantes europeus.

O Banco do Brasil deu suporte aos pracinhas brasileiros na Itália através de escritórios instalados em algumas cidades italianas, a tropa recebia seu salário, transferia valores, e prestava serviços aos consulados e a embaixada. O Banco abriu uma filial em Nova Iorque em 1969 e após dois anos já contava com 975 agências no país e 14 no exterior.

Após dois anos as ações do Banco começaram a ser negociadas na Bolsa de Valores. Tempos depois foi criada a Fundação Banco do Brasil instituição sem fins lucrativos que apoia e patrocina vários projetos em diversas áreas, cultural, social, esportivo entre outros.

O Banco do Brasil desempenhou um papel muito importante na troca de moeda de (Cruzeiro para Real) e ficou responsável pela distribuição da moeda por meio das várias agências bancárias espalhadas pelo país.

O Banco do Brasil é a maior instituição financeira do país, contando com aproximadamente 26 milhões de clientes.

O Banco possui hoje mais de 15.133 pontos de atendimento espalhados pelo Brasil número esse dividido entre agências e postos sendo que a maioria deles possui salas de autoatendimento que funcionam após o expediente bancário, além de outros serviços como acesso aos aplicativos de internet, telefone e celular. Está presente em mais de 21 países além do Brasil.

Atualmente ocupa posição de destaque no sistema financeiro nacional em relação ao faturamento de cartões de créditos, cartas de créditos, clientes (pessoa física), câmbio de exportações, ativos financeiros, volumes de depósitos totais, e outros.

O Banco do Brasil tem participação relevante em relação ao crescimento econômico do país além de importante presença no agronegócio financiando grande parte das exportações e contribuindo para o crescimento das micro e pequenas empresas por meio de linhas de crédito, ou seja, capital de giro e investimento.

2.2 MISSÃO, VISÃO E OS VALORES DA EMPRESA

O conjunto descrito acima representa tudo que a empresa acredita, quais são seus objetivos, suas metas, ou seja, mostra onde a empresa está e aonde quer chegar. Este conjunto representa a realidade organizacional de cada empresa.

2.2.1 MISSÃO

É o que define a existência da empresa, o porquê dela ter sido criada e faz uma ligação direta de seus objetivos.

A missão do Banco do Brasil: “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”.

2.2.2 VISÃO

É o que a organização espera alcançar em um determinado espaço de tempo, ou seja, o objetivo a ser atingido normalmente em longo prazo.

A do Banco do Brasil é “Seremos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental”.

2.2.3 VALORES

São os princípios éticos da organização que definem suas ações. Esses valores são compostos por regras morais que simbolizam os atos de seus colaboradores em geral.

Estes princípios no Banco do Brasil são descritos a seguir:

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade socioambiental;
- Respeito ao consumidor;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Pro atividade na gestão de riscos;
- Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
- Respeito à diversidade;
- Compromisso com os acionistas e a sociedade.

Quando se trabalha em equipe como é o caso do Banco onde todos unem seus esforços na busca de cumprir as metas propostas, é importante que todos os membros tenham uma noção de quais são seu alvos, o que é importante para alcança-los e de que forma a empresa enxerga este alvo diante de si. Independente do porte ou área de atuação da empresa, esse conjunto: Missão, Visão e Valores é um direcionamento a ser valorizado em qualquer empresa, pois ele pode contribuir muito em relação ao crescimento da empresa.

2.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa é responsável pelo recrutamento e seleção de seus colaboradores. Esse departamento é moldado de acordo com a visão estratégica de cada empresa.

O departamento de Recursos Humanos é responsável pela contratação, recrutamento, seleção de pessoas e também pelo treinamento oferecido aos seus colaboradores.

Esse é um departamento que deve estar em constantes mudanças em relação a melhor qualificação dos seus funcionários.

Segundo Chiavenato (2000, p.147):

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos relativamente nova. O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e medias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

Grande parte das empresas possui um departamento de recursos humanos ativo, essa prática pode ser utilizada como uma forte estratégia no que diz respeito ao alcance dos objetivos da empresa.

Ainda de acordo com Chiavenato (2005, p.162):

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Através desse conceito podemos perceber como o setor de recursos humanos é importante tanto para a empresa quanto para seus colaboradores.

Em relação ao Banco do Brasil um veículo de comunicação muito utilizado entre os gestores para com seus funcionários é a *intranet* (rede interna de informação), o Banco possui uma política de recursos humanos cujo objetivo é abranger todas as agências, porém essas estratégias são postas em prática através dos gestores de cada agência, da forma que cada gerente julga melhor, porém com o mesmo objetivo de atingir as metas propostas pelo Banco.

No fim do ano 2000, a diretoria reestruturou a unidade de Recursos Humanos alterando sua nomenclatura estabelecendo sua ligação com a gestão de pessoas, remanejando suas atividades com o objetivo de colocar frente a frente o discurso e a prática, ou seja, fazendo com que ela seja menos operacional e mais estratégica.

Veja a seguir o discurso de posse do novo superintendente, Sr. Ayton Jurema:

Uma das expectativas do Banco é que os funcionários sintam orgulho de trabalhar na Empresa e os níveis de satisfação sejam crescentes. Em 2002, o Banco quer que o reconhecimento seja percebido como um valor cultural e que ele esteja consolidado em todos os níveis da Organização, que a competência, a motivação, o profissionalismo e a contribuição dada às causas comunitárias sejam legitimadas pelo povo brasileiro e destacadas com regularidade na imprensa. Então, tendo como pano de fundo a expectativa do próprio conglomerado, tratamos de redesenhar a estrutura para torná-la menos operacional e mais estratégica. (Informação verbal).

Com a publicação do código de ética do Banco do Brasil, centros de formação e treinamento passaram a dar mais importância à gestão de pessoas, ao agenciamento de carreira, a capacitação dos colaboradores e aos valores éticos da empresa.

2.4 PREOCUPAÇÕES SOCIOAMBIENTAIS

A implantação de um Sistema de Gestão Ambiental partiu da preocupação da Empresa em participar do desenvolvimento ambiental, a preocupação com os impactos causados ao meio ambiente no desempenho de suas atividades, o estabelecimento de metas e objetivo ambientais para minimiza-los.

Pensando nisso o Banco do Brasil aprovou em 2005 a implantação do programa de Ecoeficiência cujo objetivo é identificar os impactos ambientais associados a suas operações e buscar equilíbrio dos negócios com a preservação ambiental.

O Banco juntamente com seus clientes, fornecedores e comunidades nas quais atua, respeita e preserva o meio ambiente incluindo as práticas de preservação nas suas atividades diárias.

Os principais motivos pelos quais o Banco do Brasil atua na preservação ambiental constam das Políticas Gerais avaliadas periodicamente, buscando melhorias contínuas no sistema de gestão ambiental, de forma a manter os cuidados com o meio ambiente, a prevenção da poluição e o atendimento dos requisitos legais para o desenvolvimento das suas atividades.

O Banco do Brasil com essa política de Gestão Ambiental visa: diminuir os impactos causados através do desenvolvimento de suas atividades, estimular a prática de reciclagem, conscientizar as pessoas, preservação dos recursos naturais dentre outros.

A conscientização ambiental só se tornará realidade quando a grande maioria da população perceber o valor real que os recursos naturais têm em sua vida.

O Banco do Brasil mostra essa preocupação principalmente com os danos causados com a execução de suas atividades.

Atento a isso se preocupou em deixar claro quando descreveu a missão de sua empresa. "... o desenvolvimento sustentável do Brasil...".

Entretanto a autora Asheley (2003, p.6-7) conceitua responsabilidade social como:

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Uma empresa para ser socialmente responsável muitas vezes precisa fazer ajustes de mudanças culturais, a responsabilidade social é um ato de grandeza, pois mostra como a organização preza por aqueles que proporcionam o seu desenvolvimento.

2.5 Funcionamento da Agência e seus serviços prestados

A agência onde será desenvolvido o objeto dessa pesquisa está localizada na cidade de Echaporã, interior do estado de São Paulo mais precisamente na Avenida Brasil nº 148, Centro.

A agência é composta por sete funcionários; sendo eles: Dois gerentes, dois escriturários na função de caixa da agência e três no atendimento ao público. O quadro de funcionários torna-se completo com uma estagiária e um menor aprendiz.

A agência oferece vários produtos e serviços aos seus clientes dentre eles: Crédito pessoal (empréstimo consignado descontado direto em folha de pagamento, crédito pronto, crédito benefício,...); Vários tipos de seguros (de vida, automóveis, residencial...); Consórcios (de veículo...); Financiamentos (financiamento de imóveis, veículos e outros...); Crédito rural mediante projetos.

Essa não é uma agência grande como podemos perceber, conta com poucos funcionários, porém vem se destacando perante outras agências no cumprimento das metas propostas para a regional. E isso vem para mostrar que o trabalho em equipe seja em uma equipe grande ou não sempre apresenta resultados positivos.

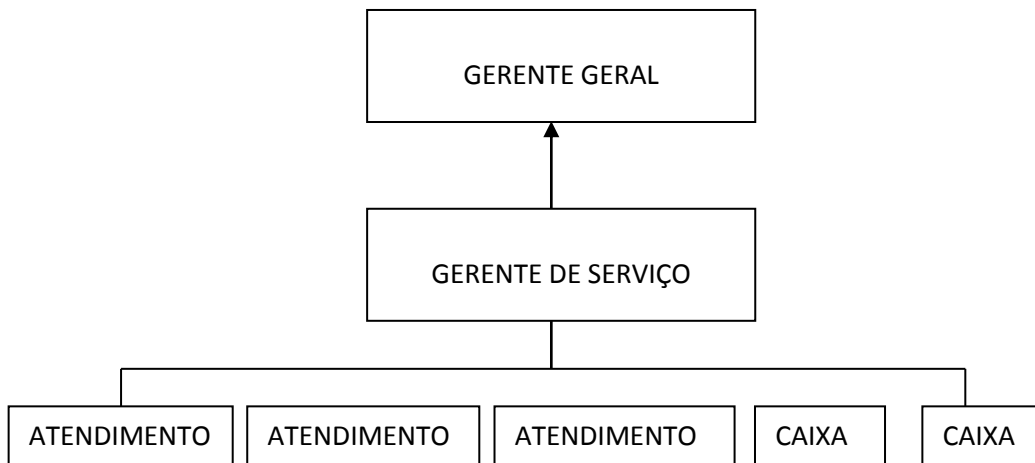


Figura 1 – Organograma da agência 6689-3 do Banco do Brasil de Echaporã

O ambiente de trabalho é formado por diversas condições, físicas, sociais, culturais e econômicas, e engloba indivíduos de personalidades distintas, ou seja, é totalmente moldado de acordo com as normas da empresa bem como o comportamento de cada indivíduo dentro desse ambiente.

CAPÍTULO 3 – AMBIENTE DE TRABALHO

Para melhor compreensão dos tópicos relacionados a seguir se faz necessário esclarecer que o ambiente de trabalho se caracteriza pelo esforço conjunto das pessoas e dos recursos materiais disponibilizados para o desenvolvimento das atividades.

3.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional estuda os indivíduos e os impactos causados dentro da empresa, dentre os tipos de comportamentos organizacionais destacamos:

Nível individual – Explora as habilidades e competências que cada pessoa tem dentro de uma organização.

Nível Grupal – Estuda as relações de equipes, ou seja, de grupos as relações de comunicação, interação, além da influência e o poder de um líder diante de seus liderados.

De acordo com Chiavenato (1992, p.2):

A empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de sua vida. Neste contexto as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou a longo prazo. A maneira pelo qual esse ambiente é moldado e estruturado influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas.

Este conceito de Chiavenato deixa clara a importância da empresa em relação ao ambiente de trabalho, pois se não conseguir transmitir aos seus colaboradores ética e comprometimento dificilmente terá um retorno positivo de seus colaboradores.

Entretanto Gil (2001, p.4) afirma que:

Os empregados mais produtivos são aqueles que se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que vestem a camisa: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.

A identificação desses colaboradores torna-se possível quando a empresa transmite a eles, através de sua ética profissional, o quanto são valorizados a cada meta alcançada, usando de elogios e benefícios como, promoção de cargo, pois todo indivíduo se sente estimulado através do reconhecimento e recompensa.

Para que a empresa fidelize o seu colaborador é necessário ter uma relação de confiança, respeito mútuo, que leve ambas as partes a caminharem juntas em busca de seus objetivos.

3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As primeiras teorias sobre motivação foram lançadas na década de 1950 e de acordo com Robbins (1999, p. 109) ainda “são as melhores explicações para a motivação dos empregados”. “Dentre elas a “Teoria da Hierarquia das Necessidades”, de Maslow (1943), a “Teoria da motivação-Higiene” de Herzberg e a “Teoria X e Y de McGregor”. São importantes, pois elas foram a base para o surgimento de novas teorias.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades abordada por Maslow (1943) é uma das mais importantes teorias motivacionais. Em forma de uma pirâmide essa teoria

demonstra que a motivação está ligada constantemente ao indivíduo. O indivíduo tem necessidade de satisfazer seus desejos e vontades e quando essas são satisfeitas outras aparecem em consequência de novos interesses e objetivos.

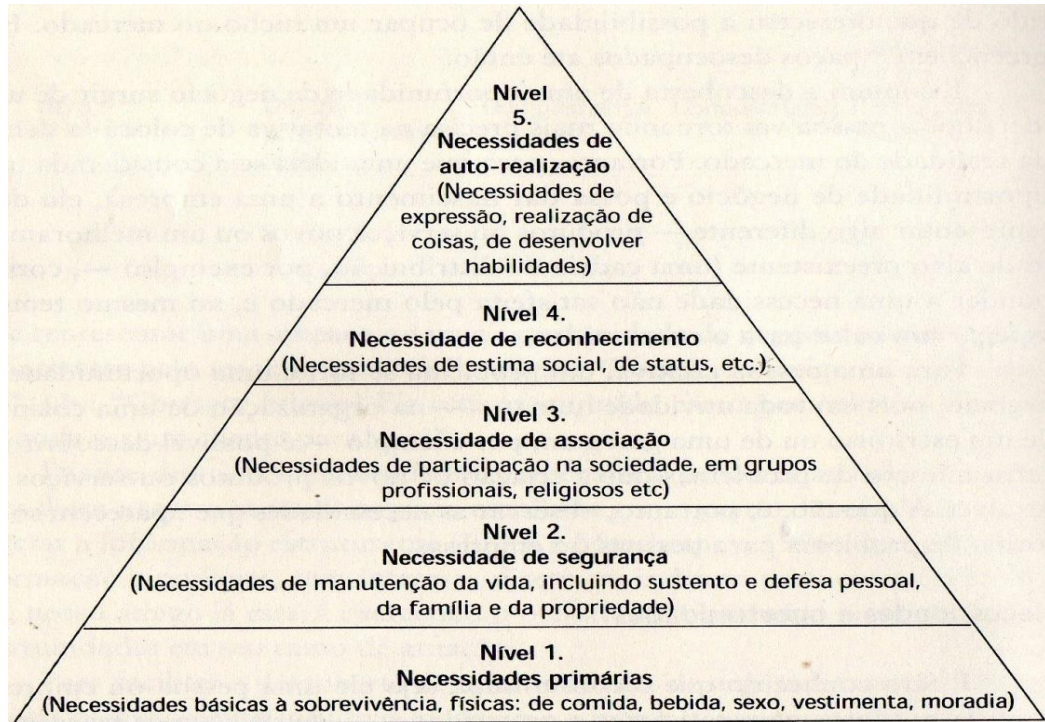


Figura 2 - Desenho da pirâmide de Maslow. In: FERREIRA (s.d.).

Necessidades Primárias: A base da pirâmide é representada pelas necessidades fisiológicas que estão relacionadas às necessidades primárias do indivíduo como: se alimentar e ir ao banheiro.

Necessidade de Segurança: O segundo nível da pirâmide estão os aspectos de segurança do indivíduo como: o perigo físico, buscar estabilidade e evitar a privação das necessidades fisiológicas.

Necessidade de Associação: Nesta fase destaca-se a necessidade individual de ser aceito por um grupo de pessoas mantendo uma relação de amizade.

Necessidade de reconhecimento: A penúltima das cinco fases mostra a necessidade de auto-realização, ou seja, da auto-estima da necessidade de reconhecimento por parte dos outros e de ser elogiado.

Necessidade de Auto-Realização: No topo da pirâmide está à necessidade que leva o indivíduo a realizar aquilo que tem vontade, que gosta e que para ele é importante.

Ainda segundo Maslow (1943) o indivíduo tem a sua motivação de acordo com as necessidades que ele acha mais importante. A empresa que conseguir identificar esse ponto em comum em seus colaboradores pode realizar trabalhos ligados à motivação e despertar o que cada um traz dentro de si para se motivar.

Herzberg (1959) teve sua teoria baseada em pesquisas realizadas em empresas com os colaboradores, onde o alvo era o estudo das atitudes e motivações dos indivíduos.

O autor desenvolveu essa teoria para tentar entender os fatores que causariam insatisfações e aqueles que seriam responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. Nos estudos realizados na empresa Herzberg deu o nome de “Motivadores” aos fatores que agradavam os colaboradores, e aqueles que desagradavam os colaboradores levaram o nome de fatores de “Higiene”. Por isso sua teoria ficou conhecida por “Teoria da motivação-Higiene”.

Ainda segundo ele não basta que os fatores de insatisfação estejam ausentes, mas também que os fatores de satisfação estejam bem presentes.

De acordo com o resultado da tabulação de sua pesquisa, ele observou que quando os respondentes se sentiam bem quanto a seus trabalhos, eles tendiam a atribuir essa característica a si mesma. Por outro lado, quando estavam insatisfeitos, tendiam a mencionar fatores extrínsecos, como a política e a administração. Luduvico, Apud Robbins (1998 p.11).

A motivação humana é muito complexa, estudos mostram que os indivíduos tinham como objetivo, além de recompensas financeiras, a necessidades de outros estímulos. Cada indivíduo tem um comportamento distinto do outro cada um tem sua escala de prioridades.

McGregor (1973) contrapôs os modelos anteriormente apresentados em suas teorias X e Y. Em sua teoria X ele diz que os indivíduos tem aversão ao trabalho, que se pudessem não trabalhariam já na teoria Y as pessoas apresentam uma versão mais otimista em relação ao trabalho.

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X	PRESSUPOSTOS DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho e procuram o menor esforço possível	O trabalho é uma atividade natural como brincar ou descansar
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas preferem ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes
As pessoas têm pouca imaginação e pouca ambição	A imaginação, a criatividade e a engenhosidade são comuns.

Tabela 1 - Comparativo das teorias X e Y de McGregor. In: ALBERTON, 1999.

A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, a primeira refere-se á motivação gerada por necessidades e motivos, já a motivação extrínseca refere-se á motivação gerada por processos de reforço e punição como, por exemplo, no ambiente de trabalho.

Para Bergamini (1997 p.25):

A motivação é uma força propulsora que leva o individuo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do individuo, fazendo com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização.

Cabe a cada indivíduo criar um ambiente agradável de trabalho onde possa desenvolver uma relação de bem estar consigo e com os outros colegas de trabalho. O bom profissional é aquele que tem a capacidade de se auto-motivar, diz Bergamini (1997 p.26).

Segundo Davis e Newstrom (1992 p.30)

A motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha: essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas. O comportamento humano é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços.

O trabalho é fonte de motivação, pois quando a pessoa trabalha no que lhe traz satisfação fica cada vez mais motivada e desempenha as suas tarefas com prazer em fazer o melhor e isso pode ser considerado uma fonte de realização pessoal, ou seja, de auto-motivação.

Entretanto, Wiesel (2005 p.29) relata que:

A motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal. A nossa evolução nos impulsiona para o desejo de possibilidades maiores, em que nada é trivial e tudo é útil para um significativo crescimento. A receita para grandes resultados está justamente nas pequenas coisas, dependendo é claro, do foco que olharmos do nosso grau de dedicação esforço e qualidade de nossas ações. Entender o processo de motivação humana auxiliará na abertura de novos espaços, novas ferramentas para grandes descobertas, aprendizagens para viver melhor e vencer de forma que alguns seres humanos ainda não conhecem.

O conhecimento dos colaboradores é relevante dentro das empresas, considerando que a soma de cada um é um diferencial competitivo diante dos concorrentes, tendo a possibilidade de oferecer produtos ou serviços de qualidade.

Neste caso é indispensável um líder que perceba e explore o que cada colaborador possa oferecer de melhor a empresa, tornando-se assim um esforço coletivo rumo ao sucesso da organização.

Para Mintzberg (1995 p.35):

O ambiente de uma organização pode ir do mais estável ao mais dinâmico. Certo número de fatores podem contribuir para tornar um ambiente dinâmico. O dinâmico não é considerado como sinônimo de variável. Os verdadeiros problemas são causados pelas mudanças que não se podem prever. Por outras palavras, um ambiente dinâmico torna o trabalho da organização incerto e imprescindível. O que nos interessa aqui não é o ambiente em si, mas sim o seu impacto sobre a organização.

A relação do líder com os colaboradores de uma empresa é muito importante, pois essa relação pode trazer muitos benefícios à empresa. Saber ouvir é um requisito importante de um gestor, pois essa pode ser uma forma de saber o que precisa ser melhorado dentro da empresa e fazer de seus colaboradores uma equipe que faz esforços conjuntos em busca de objetivos comuns.

Segundo Bergamini (1997 p.28):

O ritmo da rápida mudança transforma-se em dificuldade em adaptar-se com aquela rapidez considerada como suficiente às novas descobertas, provocando assim um meio ambiente muito turbulento, no qual o ajustamento se torna uma difícil missão para todos.

O *stress* também pode ser a causa da desmotivação dentro das organizações por vários motivos, dentre eles as mudanças que ocorrem em decorrência dos anos as tecnologias e a dificuldade de adaptação geram situações de estresse provocando um ambiente não muito agradável de trabalhar.

Para Maximiano (2000 p.19):

Motivação para o trabalho é uma expressão que indica estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva o desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada.

O colaborador motivado ou desmotivado é um fato que vai agregar positivamente ou não dentro da empresa, ou seja, se estiver motivado vai render muito mais dentro da organização. Entretanto também o colaborador vai se sentir útil por poder contribuir para o crescimento da empresa.

Baseando-nos nas ideias dos respectivos autores consultados podemos visualizar as diferentes opiniões e também relatar que mesmo com diferentes depoimentos sobre o assunto; a motivação vem de algum motivo ou prioridade que cada pessoa possui dentro de si e que iremos explorar no decorrer do trabalho.

3.2.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

No ambiente de trabalho podemos identificar dois tipos de motivação, são elas: A Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca.

3.2.1.1 *Motivação Intrínseca*

Também pode ser conhecida como o desejo individual de cada pessoa, podemos dizer que é uma motivação pessoal, pois depende somente do próprio indivíduo com objetivos e desejos próprios. É um tema considerado muito importante por vários autores quando se trata do comportamento humano.

Para Machado (2005) a motivação intrínseca é pessoal, e para se realizar determinada tarefa, o envolvimento do indivíduo de certa forma gera uma satisfação para o mesmo. Sendo assim o fato de realizar essa tarefa, basta por si só é como uma recompensa para o indivíduo sem que haja a necessidade de pressões ou premiações.

Ryan e Deci (2000 apud Machado 2005) elaborou a teoria da Autodeterminação que aborda as três necessidades psicológicas que são naturais de cada indivíduo e que são determinadas pela motivação intrínseca:

- A necessidade de competência: toda tarefa que realizar e que aumentar a consciência da própria competência tenderá a aumentar a motivação intrínseca.
- A necessidade de autonomia ou autodeterminação: é o mesmo que dizer que o indivíduo age de forma intencional determinada e autônoma, com o objetivo de fazer ou produzir algo porque assim deseja.
- A necessidade de pertencer a um grupo ou relacionar-se, pois o indivíduo precisa sentir: integrado com a sociedade, fazendo parte de um grupo ou um ambiente ligado à comunidade e aceito por um meio.

Para os autores os indivíduos são motivados intrinsecamente para algumas coisas e não para outras, isso significa que nem todos são motivados intrinsecamente por uma determinada atividade. No entanto para o autor na sua teoria de autodeterminação dá a entender que a motivação intrínseca é formada por fatores ou condições proporcionados no ambiente.

3.2.1.2 Motivação Extrínseca

A motivação extrínseca também conhecida como motivação ambiental ou consciente, tem como base fatores ambientais, no caso dos esportes o mesmo tem como recompensa os troféus dentre outros exemplos. Está relacionada a esforços exteriores, pois resulta de promessas ou ações externas.

Segundo Guimarães (2002, apud Machado, 2005) a motivação extrínseca é aconselhável para trabalhar em assuntos relacionados a algo externo ou a atividades; com o objetivo de recompensas materiais ou sociais, atendendo a ordem ou pressão de outras pessoas.

Para alguns autores as descobertas de pesquisas de diferentes formas de motivação extrínsecas, prejudicam a motivação intrínseca, por comprometer o senso de autonomia. Portanto a motivação intrínseca passa a ser executada em funções de suas recompensas e não mais das suas qualidades essenciais. Desta forma na falta de reforçadores extrínsecos o indivíduo não tem motivos para executar a tarefa.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional é um conjunto de valores que existem dentro de uma empresa e que mostram a forma com que o colaborador enxerga o seu ambiente de trabalho e a cultura da empresa.

Essa interpretação pode trazer consequências tanto positivas quanto negativas, e influenciar diretamente na motivação do grupo, na satisfação profissional e no produto do seu trabalho. Daí a importância da empresa mensurar a percepção que o colaborador tem dela através do clima organizacional.

O Clima Organizacional pode ajudar a empresa identificar quais falhas que precisam ser corrigidas e oportunidades de melhorias.

Segundo Oliveira 1988 (apud Luz, 2003, p.11):

O clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontra-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mais sempre uma espécie de fantasma: difuso e incorpóreo... Fica por aí no dia a dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam.

O clima sempre vai existir numa organização mesmo se as pessoas não perceberem seja ele bom ou ruim.

D.J. Champion 1979 (apud Luz, 2003, p.10) relata:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

São muitas as definições sobre clima organizacional cada autor tem um parecer sobre o assunto, porém apresentam as mesmas referências básicas.

Para todos eles clima organizacional tem a ver com o que os colaboradores pensam sobre o ambiente de trabalho e sua cultura, o relacionamento com os outros colegas, como ele interpreta tudo isso e reage a essa interpretação.

O Clima Organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim ,segundo Luz (2003, p.31):

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tonica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidencias de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva as ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porem ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Muitas vezes as empresas deixam de conquistar os clientes justamente por não prestarem atenção no clima, pois para que os colaboradores prestem um bom serviço eles precisam estar bem treinados, motivados e capacitados para cumprirem suas funções com êxito. A melhoria no atendimento é o melhor investimento que a empresa pode fazer, pois é através dele que a empresa vai fidelizar os seus clientes.

Os primeiros clientes que devem ser fidelizados são os colaboradores da empresa, pois produtos sempre têm na concorrência, o diferencial é a forma com que esse produto chega até o consumidor que se mostra cada vez mais exigente.

O ambiente organizacional engloba todos esses títulos descritos acima mostra a semelhança entre pensamentos de alguns autores e deixa nítido que o ambiente de trabalho de cada empresa tem que ser moldado de acordo com seus princípios éticos, suas metas e objetivos de trabalho.

3.4 GESTÃO PARTICIPATIVA

A Gestão Participativa busca descentralizar as estruturas, mantendo um relacionamento conjunto com seus colaboradores como uma ferramenta essencial para a resolução de conflitos internos nos processos produtivos e as mudanças na relação de trabalho. A participação dos colaboradores nas decisões da empresa vem aumentando cada dia mais.

Uma das vantagens da Gestão Participativa é a eficácia da participação dos colaboradores nos objetivos da empresa criando assim um clima qualitativo no ambiente de trabalho e, conseqüentemente aumentando a produtividade na empresa.

Para Gandin (1995 p.38):

Se alguém quer que as pessoas participem, deve, antes de mais nada, levá-las à sério. Quando houver desejo real de planejamento participativo, um aspecto metodológico constitui-se em ponto fundamental: recolher o que as pessoas sentem, desejam e pensam da maneira como elas o pensam, desejam e sentem, utilizando as próprias palavras que as pessoas escrevem ou pronunciam. O importante é definir que, para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidam com pensamentos ou expectativas dos que coordenam: é necessário que o plano se construa com o saber, com o querer e com o fazer de todos.

O que traz satisfação aos colaboradores em uma gestão participativa não é só a remuneração para se sentir realizado na organização. É necessário um ambiente tranquilo e agradável de trabalho, onde haja condições de desenvolvimento, proporcionando para a empresa o alcance de seus objetivos e o reconhecimento perante o mercado em que a empresa atua.

O ambiente de trabalho na maioria das vezes é onde os colaboradores dedicam um tempo considerável do seu dia, portanto se bem organizado pode ser utilizado como estratégia para atingir os objetivos da empresa.

A partir do capítulo seguinte será apresentada uma pesquisa realizada com os funcionários do Banco do Brasil agência 6689-3 Echaporã/SP, o objetivo dessa pesquisa é detectar possíveis conflitos no que diz respeito à motivação dentro da organização.

Essa pesquisa foi realizada por meio de um questionário que foi analisado graficamente no próximo capítulo.

4 PESQUISA ORGANIZACIONAL

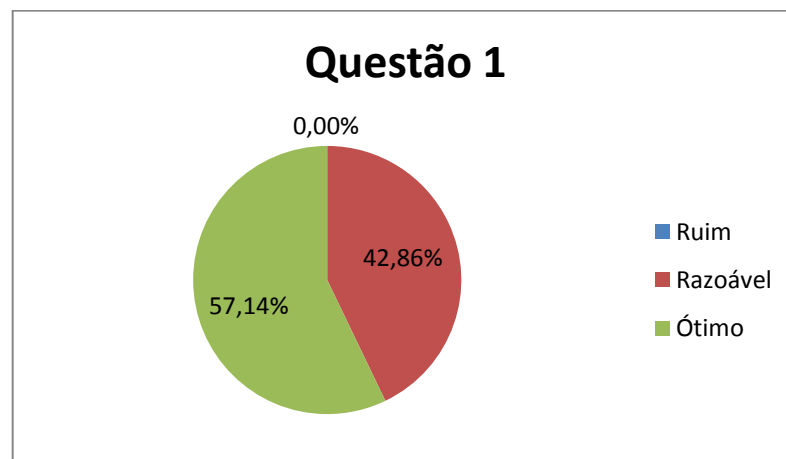
Neste capítulo apresentamos uma pesquisa com os funcionários do Banco do Brasil agência 6689-3 Echaporã/SP, seu objetivo foi detectar possíveis conflitos no que diz respeito à motivação dentro da organização.

Foi utilizado um questionário e seus dados são apresentados graficamente.

4.1 PESQUISA, TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário composto por dez perguntas onde os colaboradores tiveram a oportunidade de expressar o que eles pensam e as possíveis divergências entre eles. (Ver Anexo)

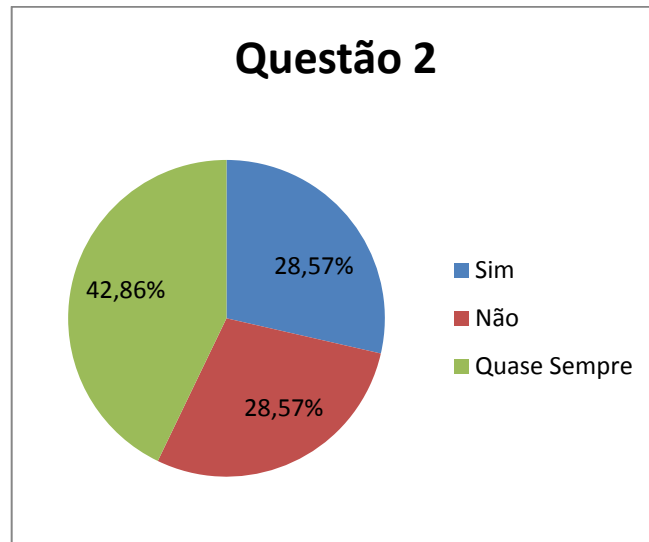
1. Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?



O nível de relacionamento entre os funcionários pode-se considerar que seja predominante “Ótimo”, porém se percebe uma porcentagem significativa que

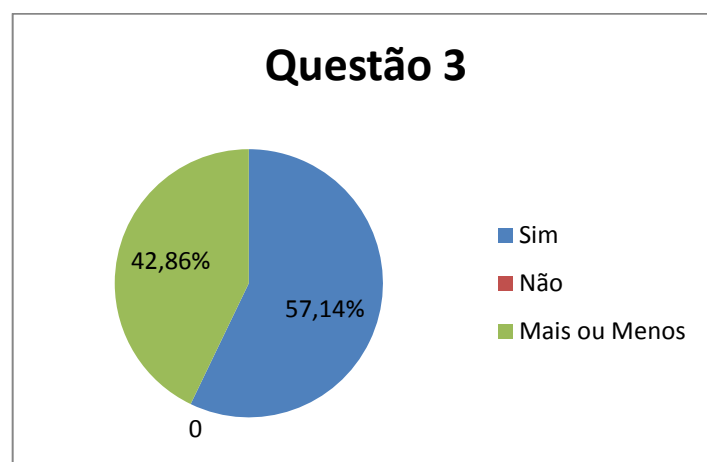
considera “razoável” o que demonstra ser necessária uma atenção especial nesta questão.

2. Você se sente valorizado pela empresa?



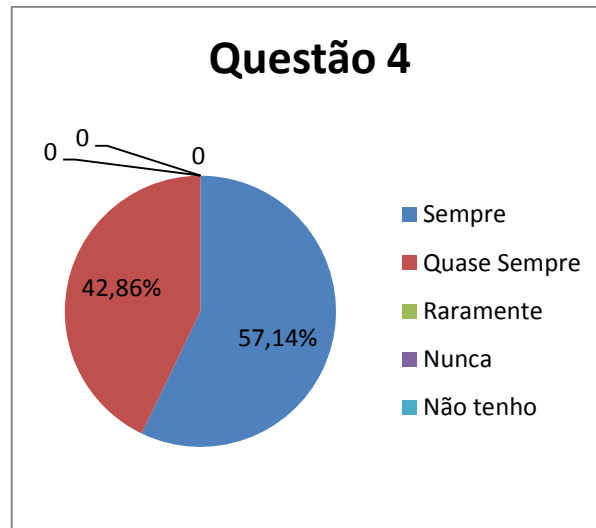
Podemos perceber que a maioria dos colaboradores se sente valorizada pela empresa, porém nota-se que a porcentagem dos que não se sentem valorizados também é significativa o que requer uma atenção especial.

3. A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?



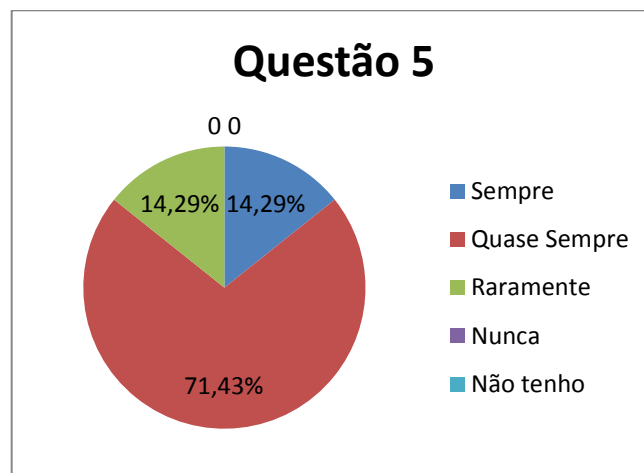
Nota-se que nesse requisito a empresa é bem presente e como observado no gráfico os colaboradores se mostram satisfeitos.

4. Você se considera comprometido com suas atividades?



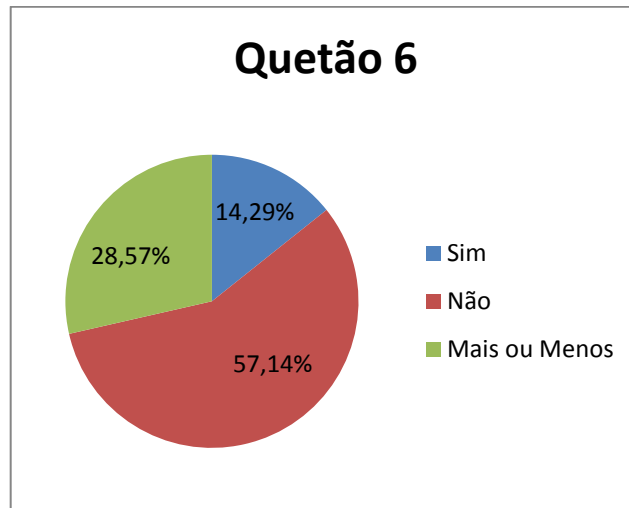
Grande parte dos colaboradores da empresa se considera totalmente comprometido, e outra grande parte se considera quase sempre comprometido, predominando uma alta avaliação positiva neste aspecto.

5. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?



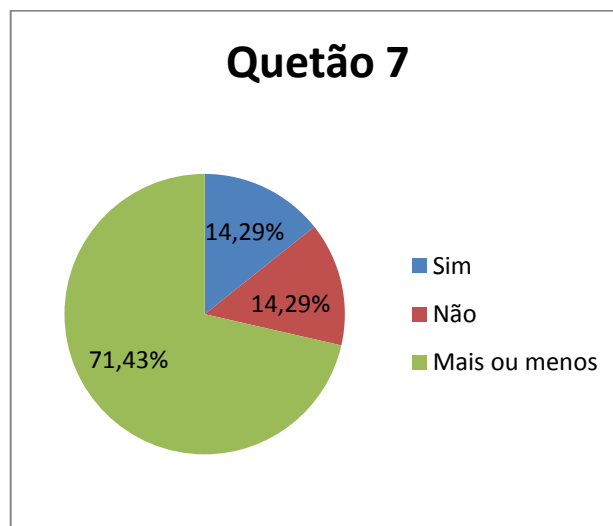
Neste caso é possível perceber que a grande maioria dos colaboradores se sente realizada profissionalmente.

6. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?



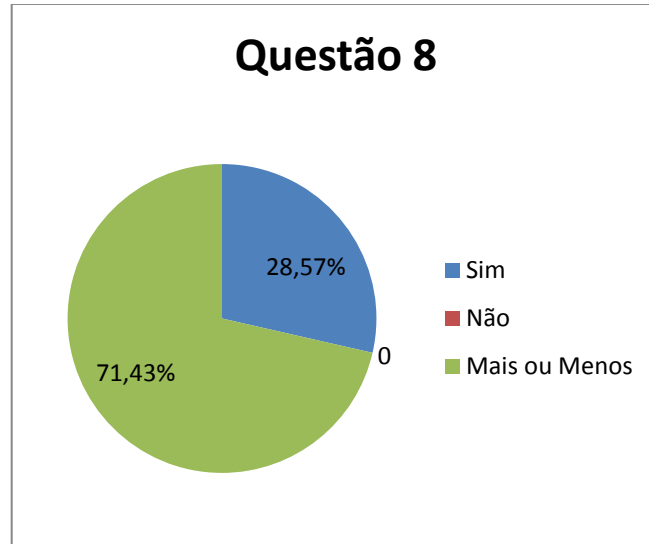
O gráfico mostra que os colaboradores em sua maioria se sentem sobrecarregados na função que ocupam.

7. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?



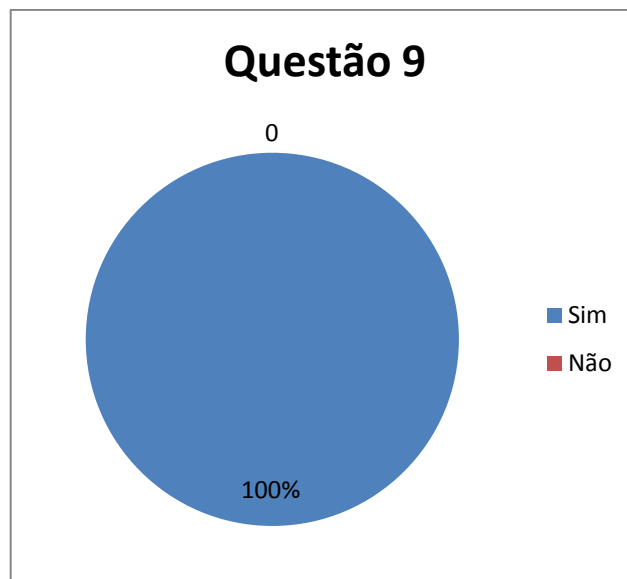
Na análise dessa questão podemos perceber que os colaboradores concordam com a remuneração recebida.

8. Existe colaboração entre os colegas de trabalho?



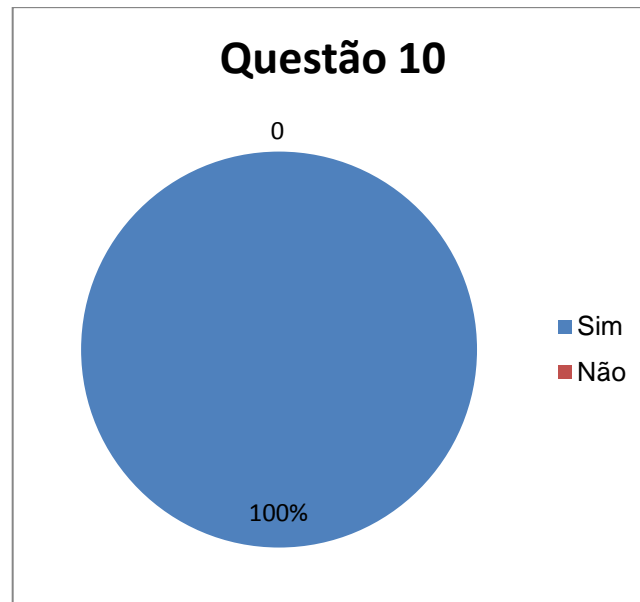
Podemos observar que pode ser melhorada a colaboração entre os colegas de trabalho.

9. A empresa oferece plano de carreira? Você está satisfeito?



Em relação a isso a empresa também teve 100% de aprovação de seus colaboradores.

10. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa pensando em crescimento profissional?



Isso demonstra que os colaboradores pretendem se aperfeiçoar profissionalmente tendo possibilidade de crescimento e mais oportunidade em sua carreira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho apresenta um estudo de caso sobre a motivação do ambiente interno da empresa que foi desenvolvido com os funcionários do Banco do Brasil Agência 6689-3 de Echaporã localizada no estado de São Paulo.

No início deste trabalho foi feito um levantamento da organização do Banco do Brasil com destaque para as declarações estratégicas da empresa.

Os conceitos apresentados sobre motivação serviram de base para análise da situação pesquisada junto à agência de Echaporã.

Com este trabalho foi possível analisar as causas que poderiam proporcionar a falta de motivação dos funcionários no cumprimento de suas atividades diárias, de forma que pudesse orientar e apontar alguns caminhos para suprir as deficiências encontradas.

A partir dos resultados encontrados na pesquisa mostrada acima se pode concluir que os colaboradores em geral têm uma relação de convivência relativamente boa.

Porém com algumas deficiências, como apontado na pesquisa os colaboradores não estão contentes em relação ao volume de serviço designado a cada um de acordo com a função que ocupa pelo que podemos perceber apesar do relacionamento entre eles ser bom no que diz respeito ao trabalho em equipe alguns ficam a desejar no cumprimento de suas funções.

Outro ponto relevante é que 100% dos colaboradores se pudessem trabalhariam em outro departamento da empresa. De acordo com os resultados apurados poderia se trabalhar mais a questão motivacional dentro da organização principalmente a motivação intrínseca, pois a causa da desmotivação é principalmente essa motivação interior. Já que a motivação extrínseca através de prêmios e bonificações é muito boa por parte da empresa.

Em relação a treinamentos e cursos necessários para o aperfeiçoamento profissional dos funcionários a empresa sempre faz investimentos nessa parte, que também esta ligada direta ou indiretamente com a motivação.

A empresa pode criar um clima motivacional melhor a partir das deficiências encontradas pela pesquisa assim criando condições melhores de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, Luiz. **ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/alberton/cap6b.html>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Saraiva 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHAMPION, Dean J. **A Sociologia das Organizações**. São Paulo: Saraiva 1979.

CHIABAI, Viviane. **Motivação Organizacional**. Disponível em: <www.webartigos.com/artigos/motivacao-organizacional/52176/>. Acesso em: 15 dez. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. São Paulo, 2005.

_____, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 2000.

DAVIS e NEWSTROM. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FARIA, Caroline. **Clima Organizacional**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/clima-organizacional/>. Acesso em: 5 jan. 2013.

FERREIRA, Francisco. **Motivação Eficaz**. Disponível em: <<http://www.acasadoaprendiz.com.br/motivacao.html>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos culturais, social, político, religioso e governamental**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERZBERG, Frederick. 1998. **The motivation to work**. Nova York: Wiley, 1959.

LUZ, Ricardo. **Gestão de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Osmar Aparecido. **Evasão de Alunos de Cursos Superiores: Fatores Motivacionais e de Contexto**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2005.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível em: <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. Acesso em: 05 jan. 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. São Paulo: Publicações Dom Quixote 1995.

OLIVEIRA, Marco A. **A Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

PACIEVITCH, Thais. **História: Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/empresas/banco-do-brasil/>>. Acesso em: 5 jan. 2013

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC 1998.

RYAN, R. M; DECI, E. L. **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and New Directions**. Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67, 2003.

SABINO, Kleber Barbosa. **A motivação no ambiente organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Assis.

SILVEIRA, Vinícius Sebastião Borges. **Gestão Participativa: uma nova realidade**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5856/gestao-participativa-uma-nova-realidade>>. Acesso em 15 dez. 2012.

WIESEL, Gilberto. **Motivação: Grande Desafio**. Disponível em: <<http://www.gilbertowiesel.com.br/index.php?i=artigo&id=51>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

<<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 1 dez. 2012.

<<http://www.revistasusp.sibi.usp.br>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

<www.avm.edu.br>. Acesso em: 15 dez. 2012.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

1. Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

ruim Razoável Ótimo

2. Você se sente valorizado pela empresa?

sim não quase sempre

3. A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

Sim Não Mais ou menos

4. Você se considera comprometido com suas atividades?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

5. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

6. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Sim Não Mais ou menos

7. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Sim Não Mais ou menos

8. Existe colaboração entre os colegas de trabalho?

sim não mais ou menos

9. A empresa oferece plano de carreira? Você está satisfeito?

sim não

10. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa pensando em crescimento profissional?

Sim Não