

Motivação e o trabalho bancário

Ricardo Alberti

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
r-alberti@live.com

Felipe Cavalheiro Zaluski

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - PPDGR
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ
felipezaluski@hotmail.com

Lilian Cristina dos Santos Milani

Departamento de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - DCEAC
Universidade de Passo Fundo - UPF
lili-weber@hotmail.com

Simone Alves Pacheco de Campos

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Simone.campos@ufsm.br

Jorge Oneide Sausen

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - PPDGR
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ
josausen@unijui.edu.br

RESUMEN

A motivação vem desafiando muitos pesquisadores, Herzberg foi um dos cientistas que desenvolveu um dos principais modelos de análise na área, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg divide a motivação em fatores higiênicos e fatores motivacionais, isso é os aspectos que geram a desmotivação e os que geram a motivação, sendo assim, essa pesquisa que se caracteriza como estudo de caso e adota uma abordagem quantitativa e qualitativa na análise dos dados, utilizou-se da Teoria dos Dois Fatores para analisar e gerar reflexões sobre o setor bancário, tendo como objeto uma organização bancária, neste estudo denominada de Banco Alpha. Foram investigados profundamente os aspectos higiênicos e motivacionais onde pôr fim foi realizada uma comparação entre os fatores. Conclui-se através deste estudo e da abordagem teórica utilizada, que se torna mais vantajoso interagir com o funcionário e buscar junto a ele os pontos de melhora antes da sua insatisfação, de maneira a agir pró-ativamente em benefício dos seus funcionários, dando-lhes ouvidos para fatores considerados de higiene e logo após reforçando o aspecto motivacional.

Palabras clave: Gestão de Pessoas, Motivação, Satisfação, Insatisfação, Teoria dos Dois Fatores.

ABSTRACT

Motivation has challenged many researchers, Herzberg was one of the scientists who developed one of the leading models of analysis in the field, Herzberg's Two Factor Theory divides motivation into hygienic factors and motivational factors, that is the aspects that generate demotivation and which generate motivation, and thus, this research is characterized as a case study and adopts a quantitative and qualitative approach in data analysis, used the Theory of Two Factors to analyze and generate reflections on the banking sector, having as object a bank organization, in this study called Banco Alpha. The hygienic and motivational aspects of the study were thoroughly investigated, and a comparison was made between the factors. It is concluded through this study and the theoretical approach used, that it becomes more advantageous to interact with the employee and seek along with him the points of improvement before his dissatisfaction, so as to act proactively for the benefit of his employees, they are told to consider hygiene factors and then reinforce the motivational aspect.

Key words: People management, Motivation, Satisfaction, Dissatisfaction, Real Estate Lawyers.

1. INTRODUÇÃO

O cenário competitivo atual faz com que ocorram mudanças no processo de gestão de pessoas das organizações, fazendo com que elas adotem estratégias eficientes na busca de melhor desempenho dentro do mercado financeiro. Deste modo, as organizações do setor bancário passam a priorizar as competências humanas, o resultado é um diferencial competitivo de fator significativo, mas para que isso ocorra, torna-se necessário contar com funcionários motivados, que se sintam importantes para a obtenção dos objetivos organizacionais (ABREU; SORJ, 2002).

Ao longo do século XX, a motivação, satisfação e insatisfação no trabalho vêm sendo discutidas em vários estudos nas mais variadas correntes, pois, saber o que motiva e o que satisfaz o funcionário é extremamente importante para adoção de políticas de gestão de pessoas que melhorem o desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional (PILATTI, 2012). Nesse mesmo sentido, Silva e Rodrigues (2007) descrevem que é indispensável obter conhecimento sobre a motivação humana para que realmente o gestor possa contar com a colaboração de todos os indivíduos. Portanto, é um desafio para as organizações do setor bancário motivar seus trabalhadores para que se tornem comprometidos, direcionem suas forças para a obtenção dos objetivos propostos e fiquem estimulados suficientemente para tornarem-se bem-sucedidos através do trabalho desenvolvido.

Neste contexto, conforme Resende e Mendes (2004), ao considerar as mudanças tecnológicas ocorridas no mundo do trabalho, pode-se verificar que uma das categorias atingidas é a dos bancários. Os bancos enfrentam questões adversas no mercado, com fusões e privatizações das instituições financeiras que acarretam o fechamento de agências, diminuição do quadro de pessoal, terceirização e aumento de exigência da produtividade. Com relação à série de mudanças ocorridas Cunico (2007) relata que o ritmo de trabalho mais intenso, o aumento das exigências de

produtividade e qualidade, fez com que os funcionários bancários mais antigos demonstrassem sinal de desmotivação fixado na proximidade de sua aposentadoria.

Para compreender a motivação no trabalho, Herzberg (1968) identificou que os fatores que provocam as atitudes positivas não são as mesmas que provocam as atitudes negativas de motivação. O autor sugere que é necessário diferenciar os conceitos de motivação e satisfação, formulando a Teoria dos Dois Fatores. Essa teoria explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para conseguir despertar a motivação, existindo dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Segundo Herzberg (1968), os fatores higiênicos tradicionalmente utilizados para conseguir motivar as pessoas, são considerados limitados e de caráter preventivo e profilático e os fatores motivadores envolvem sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional através das atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador.

Com base no exposto, este estudo objetiva-se elucidar os fatores higiênicos e motivacionais (HEZBERG, 1968) e a partir deles propor reflexões sobre a motivação e o trabalho bancário. O estudo foi desenvolvido em uma organização financeira, localizada no norte do Estado do Rio Grande do Sul, a qual conta com dezesseis funcionários e que atua predominantemente com o agronegócio, neste trabalho denominada de Banco Alpha. Para alcançar o objetivo geral primeiramente buscou-se destacar algumas informações teóricas sobre a motivação no trabalho bancário e apresentar a Teoria dos Dois Fatores (HEZBERG, 1968) após, a partir da coleta de dados, analisa-se o perfil dos sujeitos entrevistados e descreve-se os fatores higiênicos e motivacionais elucidados no caso estudado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a adequada compreensão do estudo é apresentado a seguir os principais conceitos teóricos relacionados a motivação no trabalho bancário e da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968).

2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO BANCÁRIO

A motivação é investigada por diversos autores que trazem abordagens distintas sobre a temática, algumas abordagens sobre a motivação no setor bancário dão suporte a programas motivacionais, os quais acreditam que os indicadores relativos aos recursos humanos se limitam a horas de treinamento, absenteísmo, *turnover* e assemelhados, associados a índices de produtividade (BATISTA; SANTOS, 2015).

Ahammad et al. (2015) complementa que a motivação no setor bancário inclui as práticas de compensação e procedimentos de avaliação de desempenho que podem direcionar as ações dos colaboradores para a realização de objetivos de trabalho e empregados levam a perceber suas organizações como valorizar suas contribuições. O autor ainda coloca que para aumentar a motivação deve fornecer o sistema de compensação que inclui critérios de remuneração de incentivo e de avaliação de desempenho, bem como processos que motivam os funcionários a trabalhar em direção a determinados objetivos.

O processo motivacional, segundo Vergara (2006), passa a idéia de que motivação não é algo acabado, mas sim um processo que é configurado em cada momento da

vida, permanentemente. Sendo assim, a autora completa que motivação, além de ser uma força impulsionante na direção de algo, é intrínseca, está dentro das pessoas. Por isso ninguém consegue motivar outra pessoa, o que pode ser feito é estimular, incentivar, para que a mesma se sinta motivada. Ainda cabe ressaltar que Cunha et. al. (2014) e Vergara (2006) são unânimes na afirmação de que o aspecto motivacional difere de pessoa para pessoa e o que acaba impulsionando uma poderá não impulsionar a outra, contestando Ahammad et al. (2015) com relação a compensação.

Nesse mesmo sentido, Silva e Rodrigues (2007) descrevem que é indispensável obter conhecimento sobre a motivação nas organizações para que realmente o gestor possa contar com a colaboração de todos os indivíduos. Batista e Santos (2015) colocam que a área de gestão de pessoas é incluída na busca pela motivação do indivíduo analisando fatores como liderança, qualidade de vida, tecnologia, comunicação, carreira, cultura, entre outros; dando condições para que as pessoas permaneçam desempenhando eficientemente as atividades que norteiam os seus cargos.

Apesar dos esforços das organizações é comum encontrar trabalhadores que não nutrem nenhuma motivação naquilo que fazem. Nesse caso o emprego passa a ser uma forma de angariar recursos que gerem a felicidade fora dele. De encontro a isso, se antes o desafio era descobrir o que deveria ser feito para motivar as pessoas, hoje à preocupação é entender a percepção de que cada pessoa já traz consigo, e interiormente suas próprias motivações (BATISTA; SANTOS, 2015).

Herzberg (1968) ao propor a Teoria dos Dois Fatores vem de encontro às respostas buscadas por Cunha et. al. (2014) e Vergara (2006) quando consegue diferenciar a motivação e a não-motivação em seu estudo, dividindo o campo entre aspectos higiênicos e motivacionais, os quais são abordados com mais profundidade a seguir.

2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg em 1960 formulou a Teoria dos Dois Fatores, ou também como é chamada de teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, sendo que o que mais lhe chamava a atenção era que os cientistas estavam desenvolvendo técnicas e pesquisas para tratar os empregados que estavam doentes fisicamente e psicologicamente, porém não investiam tempo para investigar o que deixava esses funcionários sadios (PINTO, 2002).

Buscando uma resposta ao que deixaria os funcionários sadios Herzberg solicitava que os trabalhadores descrevessem situações onde se sentiam excepcionalmente bem ou mal no ambiente de trabalho e dessa forma concluiu que existem fatores intrínsecos estão associados à satisfação e extrínsecos ligados a insatisfação no trabalho. Conseqüentemente variáveis como política e administração da empresa, supervisão, condições de trabalho e salário foram caracterizadas como fatores de higiene que se forem adequados os funcionários não ficarão insatisfeitos e tampouco satisfeitos, somente com realização, reconhecimento, responsabilidade, e o crescimento são fatores de motivação segundo Herzberg, onde o trabalhador se torna intrinsecamente recompensado (SALGADO, 2005).

Dessa forma entende-se por fatores higiênicos, também descritos como fatores ambientais ou extrínsecos: o salário que leva em consideração o valor real e nominal; benefícios sociais são aqueles financiados parcial ou totalmente pela empresa; higiene

para que o trabalhador preserve sua saúde; segurança no trabalho que é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes (CHIAVENATO, 2002); políticas de treinamento que de antemão fornecem conhecimento prévio das tarefas que serão executadas pelo funcionário; estilo de liderança que pode criar conflitos dependendo da postura do chefe e ;clima organizacional, caracterizado como o meio interno da organização.

E por consequência os fatores motivacionais englobam: trabalho por si mesmo que é descrito por Brum (2005), como um conhecimento e entendimento do seu papel na organização; realização pessoal que muito tem a ver com o cargo ocupado, e da adequação do trabalhador a ele; reconhecimento no trabalho esse tema é muito desenvolvido também como elogio que é uma forma eficiente e eficaz de motivação; progresso funcional é reconhecimento e valorização resultante do esforço e experiência individual; responsabilidade que mostra ao trabalhador o quanto ele é útil para a organização.

Desta forma Bergamini (1986) coloca que o início é denotado pelas necessidades e o fim consumado pela satisfação, onde vale ressaltar novamente que ninguém pode motivar ninguém, porém utilizando os fatores como meios é possível em um determinado momento conseguir algo que é valorizado tão-somente por uma única pessoa.

3. METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como quantitativa e para complementar a interpretação dos resultados foi utilizada uma abordagem qualitativa. Ainda, define-se como estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma pesquisa empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são visivelmente evidentes e, como descritiva, pois a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar e busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

A coleta de dados ocorreu em dois momentos, com dados primários e secundários. A coleta de dados primários utilizou-se de um questionário do tipo escala Likert e com perguntas de múltipla escolha, já a coleta de dados secundários utilizou-se da pesquisa bibliográfica, pois conforme cita Fonseca (2002), é elaborada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

O caso para estudo foi escolhido pela acessibilidade que os autores têm com as informações da organização, conforme cita Vergara (2007), nas amostras por acessibilidade os autores selecionam os elementos a que tem acesso, deste modo, o estudo foi realizado em uma Organização Financeira, denominada de Banco Alpha, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Constituem-se a população deste estudo os 16 funcionários do Banco Alpha, os quais foram pesquisados em sua totalidade, não havendo necessidade de utilização de amostragem pois todos os integrantes do universo de pesquisa foram questionados, obtendo-se desta maneira um censo.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário do tipo escala Likert que contou com trinta e seis perguntas as quais quatro representam o perfil dos

entrevistados e trinta e duas verificaram as características baseadas na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968) envolvendo fatores higiênicos e motivacionais, apresentaram afirmações onde os funcionários deveriam assinalar o seu grau de concordância com relação às mesmas. Para compreensão dos quadros com as análises de estatística descritiva, utilizaram-se as seguintes legendas: DT – discordo totalmente; D – discordo; NC/ND – nem concordo nem discordo; C – concordo; CT – concordo totalmente, onde foram agrupadas através de uma sequência lógica. O pré-teste que foi realizado com 84 funcionários do banco Alpha através de meio digital com funcionários do estado que colaboraram em responder a pesquisa e avaliar os termos utilizados pelos cientistas, colaborou para que a pesquisa ficasse clara e objetiva quando aplicada ao público alvo.

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a estatística descritiva com distribuição de frequências, percentuais e médias aritméticas, sendo utilizado o *software* Excel®. Ainda, para análise dos dados utilizou-se o cálculo do Ranking Médio para representar as médias obtidas através da escala do tipo Likert, de modo que valores inferiores a três são considerados insatisfatórios e acima de três são considerados satisfatórios e o valor três seria classificado como “indiferente” ou “sem opinião”, considerando uma escala de 5 pontos (CASSIANO, 2005).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O caso estudado é uma organização financeira de economia mista que oferece produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades dos clientes e a cada segmento de mercado. A organização, está localizada no norte do Estado do Rio Grande do Sul e possui dezesseis funcionários, sendo que um desempenha o papel de gerente do banco, cinco são gerentes de módulo, dois são assistentes de negócios, três são operadores de caixa e cinco são escriturários. O atendimento aos clientes está segmentado em níveis de relacionamento além do autoatendimento e do atendimento nos caixas. O Banco Alpha é uma organização financeira com predominância de transações financeiras ligadas ao agronegócio.

Primeiramente, apresenta-se o perfil dos entrevistados para melhor análise das informações e após os fatores higiênicos e motivacionais elucidados na pesquisa.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O levantamento do perfil dos entrevistados buscou elucidar as variáveis de: sexo; faixa etária; tempo de serviço (na organização em estudo) e escolaridade, conforme apresentado na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

| Variáveis | Variáveis | Frequência (f) | Percentual (%) |
|---------------------|------------|----------------|----------------|
| Sexo | Feminino | 2 | 12,5% |
| | Masculino | 14 | 87,5% |
| | Total | 16 | 100% |
| Faixa etária | 18-25 anos | 2 | 12,5% |
| | 26-30 anos | 3 | 18,75% |

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----|--------|
| | 31-35 anos | 3 | 18,75% |
| | 36-40 anos | 4 | 25% |
| | Mais de 40 anos | 4 | 25% |
| | Total | 16 | 100% |
| Tempo de serviço | Menos de 1 ano | - | - |
| | De 1 a 3 anos | 4 | 25% |
| | De 3 a 6 anos | 1 | 6,25% |
| | De 6 a 10 anos | 4 | 25% |
| | De 10 a 15 anos | 1 | 6,25% |
| | Mais de 15 anos | 6 | 37,5% |
| | Total | 16 | 100% |
| Escolaridade | Ensino médio | 5 | 31,25% |
| | Superior incompleto | 2 | 12,5% |
| | Superior completo | 3 | 18,75% |
| | Pós-Graduação incompleta | 1 | 6,25% |
| | Pós-Graduação completa | 5 | 31,25% |
| | Total | 16 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Fazendo a análise geral dos dados do perfil é possível caracterizar o Banco Alpha como sendo do gênero masculino, com concentração da faixa etária a partir dos 31 anos, Rodrigues (1999 apud ABREU; SORJ, 2002) explica que a concentração nessa faixa etária resulta de um processo de envelhecimento da categoria bancária ao longo da década de noventa. Ainda, o banco se caracteriza em ter funcionários com pelo menos 6 a mais de 15 anos no Banco, assim como Abreu e Sorj (2002) argumentam, as mudanças ocorridas fazem com que as instituições bancárias se empenhem para fortalecer os vínculos entre os bancários e a organização, assegurando maior estabilidade aos seus funcionários, pois cerca de metade deles (48%) permanece no mesmo banco há 10 anos. Considera-se um perfil com a maioria dos funcionários possui além do nível superior de ensino com $\frac{1}{4}$ deles estudando atualmente, coincidindo com as informações de Rodrigues (1999 apud ABREU; SORJ, 2002) o qual aponta que a evolução do grau de instrução da categoria bancária acelerou extremamente.

4.2 FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS

As questões referentes aos fatores higiênicos e motivacionais foram divididas em 12 grupos, sendo os fatores higiênicos relativos a: recompensas; desenvolvimento; carreira; condições de trabalho; segurança; relações interpessoais; estilo de chefia e; normas da empresa e imagem institucional. Enquanto os fatores motivacionais se referem a: conteúdo do trabalho; sentido de realização e; reconhecimento. A seguir, em relação a cada um desses grupos, são apresentados os resultados e respectivas análises.

4.2.1 FATORES HIGIÊNICOS

Os fatores relacionados às recompensas foram mensurados através das questões 1, 2 e 3 e os resultados são apresentados na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2: Percepção quanto às recompensas

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|--|----|---|-------|----|----|------|-------|
| 1. O salário que percebo condiz com o serviço que desenvolvo | - | 6 | 2 | 7 | 1 | 16 | 3,19 |
| 2. Meu salário é compatível com a média de mercado | - | 2 | 1 | 12 | 1 | 16 | 3,75 |
| 3. Os benefícios sociais oferecidos pelo Banco estão de acordo com minhas necessidades | - | 1 | 2 | 9 | 4 | 16 | 4,00 |
| Total | - | 8 | 5 | 28 | 6 | 48 | 3,65 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto ao salário, observa-se um relativo equilíbrio na distribuição de opiniões com relação à sua adequação ao serviço desenvolvido (equidade interna), sendo que 8 dos respondentes discordam ou são indiferentes, enquanto 8 concordam em parte ou totalmente. Já no que diz respeito à equidade externa, há uma maior concordância de que o salário recebido é condizente com a média do mercado. No tocante aos benefícios sociais, a maioria concorda de que estes estão adequados às suas necessidades. Assim, no que diz respeito ao fator recompensas, observa-se maior satisfação com os benefícios oferecidos, com média 4,00, enquanto que o salário, embora seja considerado pela maioria como compatível com a média de mercado, apresenta a menor média de concordância (3,19) no que se refere a condizer com o trabalho desenvolvido, revelando-se como um fator de insatisfação para uma parte significativa dos pesquisados.

Embora o salário não seja por si só um fator motivacional o mesmo sinaliza uma forma de reconhecimento, portanto, indiretamente afeta a motivação. Como indica a teoria de Herzberg (1968), o salário é uma maneira de incentivo que comumente interfere na motivação dos funcionários.

Para analisar os fatores relacionados ao desenvolvimento foram analisadas as questões 4, 5 e 6 as quais são apresentadas na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Percepção quanto ao desenvolvimento

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|---|----|----|-------|----|----|------|-------|
| 4. Tenho oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional dentro do Banco | - | 1 | 2 | 9 | 4 | 16 | 4,00 |
| 5. O Banco investe no treinamento constante de seus funcionários | - | 2 | 3 | 8 | 3 | 16 | 3,75 |
| 6. Estou satisfeito com a aprendizagem e o aperfeiçoamento que o Banco me proporciona | 2 | 7 | 1 | 5 | 1 | 16 | 2,75 |
| Total | 2 | 10 | 6 | 22 | 8 | 48 | 3,5 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A maioria dos indivíduos afirma que tem oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional na empresa. No que diz respeito ao treinamento, 11 dos 16 funcionários concordam parcial ou totalmente que o Banco Alpha investe constantemente no treinamento. Já, quanto à aprendizagem e o aperfeiçoamento proporcionados pelo Banco, a maioria (10) apresenta algum grau de insatisfação. Portanto, no que tange ao fator desenvolvimento observa-se que embora a maioria concorde que há oportunidades de desenvolvimento, média 4,00, e investimentos por parte da empresa, 10 de 16 funcionários estão insatisfeitos com os resultados, representando a menor média de concordância (2,75), o que indica algo muito sério, pois a organização está investindo, mas o resultado desses programas não está sendo efetivo, comprometendo a motivação, também porque a maioria dos funcionários não percebe que esteja realmente progredindo em termos de aprendizagem.

Para Robbins (2006) os funcionários não permanecem competentes para sempre, as habilidades são deterioradas com o tempo se tornando obsoletas e, em função disso, empresas gastam bilhões de dólares todos a ano em treinamento formal. Dessa maneira não basta somente disponibilizar o treinamento, ele deve estar de acordo com as necessidades de cada indivíduo de maneira que o mesmo possa percebê-lo como oportunidade de desenvolvimento.

Os aspectos referentes à carreira foram mensurados através das questões 7, 8 e 9 e estão dispostos na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4: Percepção quanto à carreira

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|--|----|----|-------|----|----|------|-------|
| 7. Sei claramente quais os critérios avaliados para que eu possa seguir carreira no Banco | - | 2 | 2 | 9 | 3 | 16 | 3,81 |
| 8. Estou satisfeito com o plano de carreira proposto pelo Banco | 2 | 5 | 1 | 6 | 2 | 16 | 3,06 |
| 9. Confio nos critérios avaliados e nas formas de avaliação usadas pelo Banco para traçar um plano de carreira | 1 | 3 | 7 | 3 | 2 | 16 | 3,13 |
| Total | 3 | 10 | 10 | 18 | 7 | 48 | 3,33 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto aos critérios avaliados para seguir carreira a maioria concorda que conhece claramente. Com relação ao plano de carreira existente, 8 dos respondentes apresentam algum grau de insatisfação ou indiferença, já no tocante aos critérios e formas de avaliação utilizadas para traçar um plano de carreira, a maioria dos respondentes não tem confiança. Assim, no que diz respeito ao fator carreira, apesar de a maioria, com média 3,81, concordar que existem critérios claros para a progressão de carreira há uma elevada discordância quanto à adequação desses critérios e principalmente quanto à confiança nos mesmos (3,13), o que é mais sério e indica um alto grau de insatisfação por grande parte dos respondentes, afetando a motivação. É imprescindível que as empresas possibilitem planos de carreira para os funcionários, porém devem remeter confiança para que os mesmos se sintam satisfeitos e motivados a continuar o trabalho na empresa.

Na Tabela 5 a seguir são apresentadas as questões 10, 11 e 12 que correspondem às análises das condições de trabalho dos funcionários.

Tabela 5: Percepção quanto às condições de trabalho

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|--|----|----|-------|----|----|------|-------|
| 10. O trabalho que desenvolvo requer muito esforço físico ou mental | - | 2 | 1 | 10 | 3 | 16 | 3,87 |
| 11. Não sofro com o acúmulo de serviço | 4 | 10 | - | 2 | - | 16 | 2,00 |
| 12. O volume de trabalho que recebo está adequado a minha capacidade de produção | 4 | 6 | 2 | 3 | 1 | 16 | 2,44 |
| Total | 8 | 18 | 3 | 15 | 4 | 48 | 2,77 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

13 dos 16 funcionários concordam que o trabalho que desenvolvem requer muito esforço físico ou mental, 14 deles discordam parcial ou totalmente que não sofrem com o acúmulo de serviço e com relação ao volume de trabalho, a grande maioria acredita não estar adequado a sua capacidade de produção. No que abrange o fator condições de trabalho a maioria dos funcionários acredita estar recebendo serviço demais o que gera sofrimento em relação ao seu acúmulo, menor média de concordância (2,00), caracterizando um serviço que requer muito esforço tanto físico como mental.

Quando as condições de trabalho não são agradáveis aos funcionários como, por exemplo, quando o serviço exige muito esforço físico ou mental, ou quando há muito acúmulo de serviço, o indivíduo tende a ficar insatisfeito no local de trabalho o que passa a interferir imensamente na sua motivação.

De acordo com Jinkings (1998, apud CENCI, 2001, p. 27) o trabalho bancário sempre foi fonte de doenças profissionais, na primeira metade do século chamou-se de “psiconeurose bancária”, atingindo 259 bancários no Rio de Janeiro. Portanto, o trabalho dos bancários por si só remete sofrimento e se agrava mais ainda em relação ao acúmulo de tarefas comprometendo a motivação dos indivíduos.

As questões 13 e 14 estão relacionadas à segurança e são analisadas na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6: Percepção quanto à segurança

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|---|----|---|-------|----|----|------|-------|
| 13. Estou seguro quanto a minha permanência no Banco | - | 2 | 2 | 6 | 6 | 16 | 4,00 |
| 14. Não corro o risco de perder meu emprego sem que eu dê motivos para isso | - | 2 | - | 9 | 5 | 16 | 4,06 |
| Total | - | 4 | 2 | 15 | 11 | 32 | 4,03 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A maioria está segura quanto sua permanência no Banco Alpha, porém 4 respondentes apresentam discordância ou indiferença em relação a esta afirmação.

Quanto ao emprego a grande maioria dos respondentes (14) acreditam não correr o risco de perdê-lo sem dar motivos para isso. No que tange ao fator segurança, há maior índice de concordância (4,06) quanto ao fato de não correr o risco de perder o emprego a não ser por motivos próprios e não da empresa, já com relação à permanência no Banco é possível identificar que alguns dos funcionários pensam ou pelo menos pensaram em sair do emprego. Isso significa que os funcionários sentem segurança quanto à permanência no seu emprego a menos que a iniciativa de sair da empresa seja própria. O que pode ser visto como ponto positivo na satisfação, pois os funcionários percebem que não serão demitidos da empresa sem que deem motivos e um ponto negativo na satisfação ao identificar que alguns funcionários percebem a vontade de abandonar os serviços dentro da organização.

De acordo com Gil (2001) com o *downsizing* e a reestruturação, os cortes de pessoal são vistos como essencial para garantir a competitividade da empresa, em função disso os empregados temem naturalmente por sua segurança no emprego, essa insegurança é um dos maiores comprometedores do baixo desempenho.

A mensuração das relações interpessoais foi feita a partir das questões 15, 16 e 17 e são analisadas e interpretadas na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7: Percepção quanto às relações interpessoais

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|---|----|---|-------|----|----|------|-------|
| 15. Há um bom relacionamento entre os funcionários do Banco | - | 2 | 2 | 10 | 2 | 16 | 3,75 |
| 16. Sou tratado com respeito por meus colegas de trabalho | - | - | 3 | 8 | 5 | 16 | 4,13 |
| 17. Há colaboração entre os funcionários do Banco | - | 3 | 3 | 6 | 4 | 16 | 3,69 |
| Total | - | 5 | 8 | 24 | 11 | 48 | 3,86 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

12 dos respondentes concordam que há um bom relacionamento entre os funcionários do Banco Alpha, no tocante ao respeito a grande maioria concorda existir por parte dos colegas de trabalho, já quanto à colaboração entre os funcionários a metade é indiferente ou discorda que exista. No que abrange o fator relações interpessoais há maior satisfação, com média de concordância 4,13, em relação ao respeito apresentado pelos colegas de trabalho. Já, apesar de haver um bom relacionamento entre os funcionários do Banco Alpha, percebe-se que há colaboração entre os mesmos, o que representa a menor média de concordância (3,69) com relação à afirmação da questão 24.

A falta de colaboração entre os funcionários pode ser considerada como causador de insatisfação em alguns dos indivíduos o que, conseqüentemente, acaba por afetar sua motivação. Um dos grandes fatores para o bom desempenho no trabalho é o bom relacionamento entre os funcionários dentro da empresa, dentro de qualquer empresa existem pessoas de diversas áreas e culturas, cada uma enfrentando seus problemas e estes obstáculos podem afetar o comportamento no trabalho (motivação e satisfação).

Na Tabela 8 a seguir são apresentadas as questões 18 e 19 as quais estão relacionadas ao fator estilo de chefia.

Tabela 8: Percepção quanto ao estilo de chefia

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|--|----|---|-------|----|----|------|-------|
| 18. Estou satisfeito com o estilo de chefia presente no Banco | - | 2 | 3 | 9 | 2 | 16 | 3,69 |
| 19. O estilo de liderança adotado contribui para o alcance das metas pessoais e do banco | - | 2 | 2 | 10 | 2 | 16 | 3,75 |
| Total | - | 4 | 5 | 19 | 4 | 32 | 3,72 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A maioria dos funcionários apresenta satisfação em relação ao estilo de chefia, pois 11 dos indivíduos concordam em parte ou totalmente com a afirmação proposta na questão 18, porém, ainda analisando a mesma questão, 5 dos respondentes são indiferentes ou discordam estar satisfeitos com o estilo de chefia. Já, no que diz respeito a questão de número 19, a maioria concorda que o estilo de liderança adotado contribui para o alcance das metas pessoais e do banco, totalizando 12 das respostas. Portanto, no tocante ao fator estilo de chefia, há um posicionamento positivo, mesmo que alguns funcionários estejam discordando ou achando se colocando como indiferentes. No geral pode-se dizer que apesar de a maioria dos respondentes apresentarem algum grau de concordância com as questões propostas, um número de indivíduos está indiferente ou discorda em estar satisfeito com o estilo de chefia ou que o mesmo contribua para o alcance de metas. Assim, este é outro fator que pode causar insatisfação e comprometer o grau de motivação.

De acordo com Magalhães e Stefano (2008) a liderança envolve duas ou mais pessoas com um objetivo, sendo que uma destas inicia ações que são necessárias para direcionar os esforços do grupo a atingir o objetivo. É um processo de influenciar as pessoas a atingirem metas a partir do desenvolvimento de atividades individuais e de grupo. Portanto, quando o estilo de liderança adotado não agrada ou não contribui para o alcance de metas, torna-se uma fonte de insatisfação para os funcionários, diminuindo indiretamente a motivação dos mesmos.

As questões 20, 21 e 22 são referentes às normas da empresa e estão dispostas na Tabela 9 a seguir:

Tabela 9: Percepção quanto às normas da empresa

| Questões | DT | D | NCND | C | CT | Soma | Média |
|---|----|---|------|----|----|------|-------|
| 20. Conheço perfeitamente todas as regras adotadas pelo Banco | 2 | 6 | 2 | 6 | - | 16 | 2,75 |
| 21. Sempre sigo devidamente as normas adotadas pelo Banco | - | - | 2 | 10 | 4 | 16 | 4,13 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|----|----|----|------|------|
| 22. Todas as regras são muito bem pensadas e elaboradas | 1 | 8 | 6 | 1 | 16 | 3,44 | |
| Total | 2 | 7 | 12 | 22 | 5 | 48 | 3,44 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 20, a maioria dos funcionários, com total de 10 respostas, está indiferente ou discorda em conhecer perfeitamente todas as regras adotadas pelo Banco, apenas 6 concordam que conhecem. Já, com relação à questão 21, a grande maioria, com 14 respondentes, concorda total ou parcialmente que sempre seguem devidamente as normas adotadas, 2 dos indivíduos nem concorda nem discorda desta afirmação. E, quanto a questão de todas as regras serem muito bem pensadas ou elaboradas, a maioria dos funcionários está indiferente ou discorda da afirmação, com 9 das respostas, já, 7 delas, apresentam algum grau de concordância total ou parcial. No que tange ao quesito normas da empresa, apesar de poucos dos funcionários conhecerem perfeitamente todas as regras, indicativo da menor média de concordância (2,75), a maioria procura segui-las devidamente ou seguem de acordo com seu grau de conhecimento, essa afirmação representa o maior índice de concordância do fator com média de 4,13. A baixa média quanto ao conhecimento das regras torna-se mais preocupante quando comparada com o resultado da questão 29 a qual também apresenta baixa média em relação ao bom planejamento das mesmas, ou seja, as poucas regras realmente conhecidas pelos indivíduos não são, para os mesmos, bem pensadas ou elaboradas. Assim, a falta de conhecimento das normas e a insatisfação quanto às mesmas revela-se como um fator que causa interferência na motivação.

Para a análise do fator imagem institucional foram mensuradas as questões 23, 24 e 25 que serão interpretadas na Tabela 10 a seguir:

Tabela 10: Percepção quanto à imagem institucional

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|---|----|---|-------|----|----|------|-------|
| 23. Sinto orgulho em trabalhar no Banco | - | - | - | 13 | 3 | 16 | 4,19 |
| 24. O Banco possui uma boa imagem | - | - | - | 11 | 5 | 16 | 4,31 |
| 25. Meus valores e os do Banco se identificam | - | - | 4 | 11 | 1 | 16 | 3,81 |
| Total | - | - | 4 | 35 | 9 | 48 | 4,1 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que se refere à questão 23, todos os funcionários concordam sentir orgulho de seu trabalho, no que se refere ao Banco Alpha nenhum dos indivíduos tem dúvida de que possua uma boa imagem, pois todos concordam em parte ou totalmente com a afirmação proposta, já, quanto a questão 24, novamente os respondentes mostram concordância ao afirmar que seus valores e os da empresa se identificam. Quanto à análise geral do fator imagem institucional evidencia-se que a grande satisfação dos indivíduos decorre em função de a empresa possuir uma boa imagem de acordo com a percepção dos mesmos, maior média de concordância (4,31), remetendo orgulho em trabalhar nela. E, o que mais afeta, negativamente, a satisfação dos funcionários é a questão referente à identificação dos valores pessoais com os da empresa, pois esta reflete a menor média de concordância dos indivíduos com resultado de 3,81, o que poderá ocasionar problemas de motivação e comprometimento.

Apesar de a média geral do fator ser boa, sem apresentar grandes problemas com relação à satisfação e motivação dos funcionários, de acordo com Gil (2001) os empregados que apresentam maior produtividade são aqueles que mais se identificam com a cultura e com os objetivos da empresa.

4.2.2 FATORES MOTIVACIONAIS

Na Tabela 11 a seguir são analisadas as questões 26, 27 e 28 que dizem respeito ao conteúdo do trabalho.

Tabela 11: Percepção quanto ao conteúdo do trabalho

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|---|----|---|-------|----|----|------|-------|
| 26. Sinto-me responsável pelo serviço que desenvolvo | 1 | - | 1 | 10 | 4 | 16 | 4,00 |
| 27. Tenho vontade de ocupar cargos mais elevados no Banco | 1 | 2 | 3 | 6 | 4 | 16 | 3,62 |
| 28. Tenho autonomia suficiente para tomar decisões | - | 4 | 5 | 7 | - | 16 | 3,19 |
| Total | 2 | 6 | 9 | 23 | 8 | 48 | 3,6 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Referente à questão 26 a grande maioria afirma sentir-se responsável pelo serviço que desenvolve, com 14 das respostas que concordam parcial ou integralmente. Já, em relação à questão 27, 10 dos respondentes apresentam algum grau de concordância quanto à vontade de ocupar cargos mais elevados no banco e, 6 deles, discordam em partes ou totalmente ou, ainda, estão indiferentes quanto a afirmação proposta, e, no tocante à tomar decisões, 7 dos indivíduos afirmam ter autonomia suficiente, porém 9 discordam ou se sentem indiferentes com a alternativa proposta. Assim, no fator conteúdo do trabalho, identifica-se que apesar de a maioria dos indivíduos sentir que tem responsabilidade no serviço que desenvolve, com maior média de concordância (4,00), alguns deles acham que não tem autonomia suficiente para tomar decisões, questão com a menor média do fator (3,19). A média de concordância intermediária, com 3,62, refere-se à vontade de ocupar cargos mais elevados no banco, o índice de discordância dessa questão pode ser entendido devido ao fato de haver 6 dos 16 funcionários já ocupando cargos de gerência, porém isso não justifica o fato de ocupar cargos mais elevados fora do banco em que atuam. Então se pode identificar que a falta de autonomia na tomada de decisões é considerada um motivo de insatisfação para parte dos respondentes assim como a vontade de ocupar cargos mais elevados.

De acordo com Carvalho e Serafim (1993) a Teoria Y apresenta que as pessoas têm ampla capacidade criativa na solução de problemas organizacionais. Então, cabe aos gerentes delegarem maior autonomia para seus inferiores quanto ao processo de tomada de decisões, assim estarão contribuindo para a satisfação dos mesmos.

A seguir, na Tabela 12, estão dispostas as questões 29 e 30 que se referem ao fator sentido de realização.

Tabela 12: Percepção quanto ao sentido de realização

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|---------------------------------------|----|---|-------|---|----|------|-------|
| 29. Sinto-me realizado em meu emprego | - | 2 | 2 | 8 | 4 | 16 | 3,88 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|----|---|----|------|
| 30. Procuero conhecimento e aperfeiçoamento constante | - | - | 3 | 11 | 2 | 16 | 3,94 |
| Total | - | 2 | 5 | 19 | 6 | 32 | 3,91 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão de número 29, 12 dos respondentes concordam se sentir realizados no emprego, enquanto 4 discordam ou se sentem indiferentes, já, com relação ao conhecimento e ao aperfeiçoamento, 13 procuram constantemente, 3 encontram-se neutros quanto a questão. Quanto ao fator sentido de realização nota-se que a maioria dos funcionários, com média de concordância 3,94, busca conhecimento e aperfeiçoamento constante apesar de estar relativamente insatisfeita com seu emprego. Isso indica satisfação com relação ao conhecimento e aperfeiçoamento ao mesmo tempo em que remete um fator de insatisfação em relação à realização no emprego, com a menor média de concordância 3,88. A ausência do sentido de realização afeta diretamente a motivação dos indivíduos a ponto de os mesmos não procurarem mais conhecimento e aperfeiçoamento.

A Teoria X, de McGregor (1980), contribui com este resultado quando afirma que o ser humano não detesta o trabalho isso depende de condições controláveis, portando o fato de não se sentir realizado no trabalho é resultante de algo que não está satisfazendo parte dos funcionários.

Para analisar o fator reconhecimento foram analisadas as questões 38 e 39 que são apresentadas na Tabela 13 a seguir:

Tabela 13: Percepção quanto ao reconhecimento

| Questões | DT | D | NC/ND | C | CT | Soma | Média |
|--|----|---|-------|----|----|------|-------|
| 31. Sou reconhecido pelo trabalho que desenvolvo | - | 1 | 1 | 10 | 4 | 16 | 4,06 |
| 32. Sinto-me valorizado pela minha competência e dedicação | - | - | 1 | 10 | 5 | 16 | 4,25 |
| Total | - | 1 | 2 | 20 | 9 | 32 | 4,15 |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

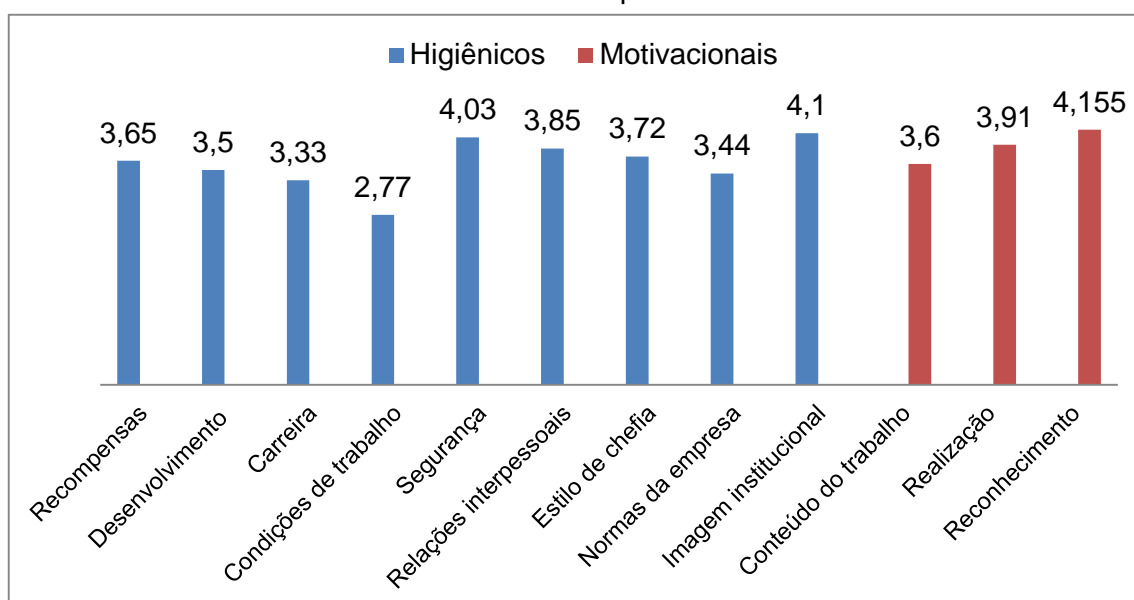
Segundo as questões analisadas a maioria dos indivíduos concorda ser reconhecida pelo trabalho que desenvolve e se sente valorizada por sua competência e dedicação, foram marcadas as alternativas discordam em partes ou está indiferente com relação às questões 31 e 32 somente 3 vezes dos respondentes. Sendo assim percebe-se que no tocante ao fator reconhecimento que há certa satisfação por parte dos respondentes tanto no reconhecimento pelo trabalho quanto ao sentido de valorização o que afeta diretamente a motivação dos funcionários.

Nesse sentido Robbins (2006) argumenta que a partir de pesquisas pode-se identificar que o reconhecimento é o maior agente de motivação no trabalho, pois ao recompensar um comportamento através do reconhecimento é o mesmo que incentivar sua repetição. Dessa maneira é preciso elevar os níveis de reconhecimento dos funcionários para garantir um maior grau de motivação dos mesmos.

4.2.3 COMPARAÇÃO ENTRA AS MÉDIAS GERAIS DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS

A seguir é apresentado o Gráfico 1 para análise da comparação entre as médias gerais dos fatores higiênicos e motivacionais elucidados na pesquisa, afim de perceber em que aspectos os sujeitos de pesquisa possuem maior e menor concordância.

Gráfico 1: Comparação entre as médias gerais dos fatores higiênicos e motivacionais do Banco Alpha



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Verificando os resultados no gráfico pode-se identificar que os fatores que mais influenciam positivamente a motivação dos funcionários são o reconhecimento, a imagem institucional do Banco Alpha, a segurança e as relações interpessoais, já os que mais influenciam negativamente sob a percepção dos mesmos são as condições de trabalho, a carreira, o desenvolvimento, o conteúdo do trabalho, as normas da empresa, e as recompensas.

5. CONCLUSÕES

Verificando os resultados gerais pode-se identificar que os fatores que mais influenciam positivamente a motivação dos funcionários são a imagem institucional do Banco Alpha, o reconhecimento e a segurança que demonstram uma média acima de 4 pontos de no máximo 5, o que demonstra a motivação dos funcionários em alta nesses aspectos, seguido pelas relações interpessoais, a realização, e o estilo de chefia.

Já os que mais influenciam negativamente são as condições de trabalho, sendo que fatores que compõem as condições de trabalho encontra-se em níveis muito baixos, o que pode levar os funcionários a diminuir os níveis de motivação quanto aos outros aspectos de esse índice perdurar, seguido por a carreira, as normas da empresa e desenvolvimento.

Mas por outro ângulo percebemos que em muitos aspectos os funcionários responderam as questões de fator higiênico com uma porcentagem baixa, o que condiz com sua insatisfação daquele segmento investigado com uma média geral de 3,60 e em comparação as médias apresentadas pelo fator motivacional que é de 3,89 a diferença entre as médias é de aproximadamente 0,28 pontos, o que nos mostra a ligação subjetiva dos fatores investigados e a estreita relação entre eles.

Percebe-se assim, através deste estudo e da abordagem teórica utilizada, que se torna mais vantajoso interagir com o funcionário e buscar junto a ele os pontos de melhora antes da sua insatisfação, de maneira a agir pró-ativamente em benefício dos seus funcionários, dando-lhes ouvidos para fatores considerados de higiene e logo após reforçando o aspecto motivacional.

Conclui-se que a evolução dos aspectos ligados às relações humanas as pessoas foram adquirindo importância dentro das organizações. As empresas cada vez mais estão percebendo o quão necessário e complicado é manter os funcionários motivados em seu ambiente de trabalho, pois estes representam o seu recurso mais valioso e maior gerador de vantagem competitiva. O tema motivação se apresenta na maior parte da literatura sobre gestão de pessoas, suscitando o surgimento de várias teorias que trazem algum tipo de contribuição sobre o assunto, sendo que nenhuma é completa em sua totalidade, porém são unânimes em afirmar que ninguém consegue motivar ninguém.

BIBLIOGRAFÍA

Abreu, A. R. P. y Sorj, B. (1993) *O emprego feminino no setor bancário. Inovações tecnológicas e práticas de estabilização.* [online], Available: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/11036/lcl1776_Add1_CapIII_P.pdf [11 novembro 2017].

Ahammad, M. F. et al. (2017) 'Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks', *Human Resource Management*, 23 setembro, p.45-62.

Batista, C. S. y Santos, J. N. (2015) 'Motivação e confiabilidade humana: uma análise da percepção do indivíduo', *Revista de Administração Faces Journal*, Dezembro, p.117-137.

Bergamini, C. W. (ed. Atlas) (1986) *Motivação.*

Bergamini, C. W. (4 ed. Atlas) (1997) *Motivação nas organizações.*

Brum, A. de M. (ed. L&PM) (2005) *Face a Face com o Endomarketing.*

Carvalho, A. V. y Serafim, O. C. G. (2 ed. Pioneira Thomson) (1993) *Administração de Recursos Humanos.*

Cassiano, R. M. (2005) *Estratégias competitivas das empresas produtoras de sementes de soja: um estudo exploratório no Sul de Mato Grosso*. CNEC/FACECA. Faculdade Cenecista de Varginha: Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional.

Chiavenato, I. (ed. Atlas) (2002) *Recursos Humanos*.

Cenci, C. M. B. (ed. Passo Fundo) (2001) *Sofrimento psíquico no trabalho bancário*.

Cunico, S. L. (2007) *A motivação dos funcionários do Banco do Brasil: um olhar sobre a agência de Guarapuava/PR*, [online], Available: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14225/000649788.pdf?sequence=1> [20 setembro 2017].

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. y Neves, P. (7ª ed. Editora RH) (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*.

Fonseca, J. J. S. (2002) *Metodologia da pesquisa científica*. Universidade Estadual do Ceará.

Gil, A. C. (ed. Atlas) (2001) *Como elaborar projetos de pesquisa*.

Gil, A. C. (ed. Atlas) (2001) *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*.

Herzberg, F. I. (1968) One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, janeiro e fevereiro, p. 53-62.

Magalhães, R. S. y Stefano, S. R. (2008) *O estilo de liderança dos gestores de uma empresa fabricante de chicotes elétricos no estado do Paraná*, Universidade Estadual do Centro-Oeste: Especialização em Gestão Orientada para Pessoas.

Mcgregor, D. (ed. Martins Fontes) (1980) *O lado humano das empresas*.

Pinto, J. M. (2002) El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, outubro, novembro e dezembro.

Pilatti, L. A. (2012) *Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações*. [Online], Available: <https://revistas.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1195/801> [28 setembro 2017].

Resende, S. y Mendes, A. M. (2004) *A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário*. [Online], Available: <file:///J:/artigos%20usados/Sofrimento%20no%20Trabalho%20Banc%C3%A1rio.pdf>. [20 setembro 2017].

Robbins, S. P. (ed. Pearson Prentice Hall) (2006) *Comportamento organizacional*.

Salgado, L. (ed. Qualitymark) (2005) *Motivação no trabalho*.

Silva, W. R. y Rodrigues, C. M. C. (ed. Atlas) (2007) *Motivação nas organizações*.

Triviños, A. N. S. (ed. Atlas) (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais, a pesquisa qualitativa em educação*.

Vergara, S. C. (ed. Atlas) (2006) *Gestão de pessoas*.

Vergara, S. C. (ed. Atlas) (2007) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*.

Yin, R. K. (ed. Bookman) (2001) *Estudo de caso – planejamento e métodos*.