LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

LIANE RAMALHO OLIVEIRA DE ALMEIDA

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Natal/ RN
Junho/ 2017

LIANE RAMALHO OLIVEIRA DE ALMEIDA

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Projeto de artigo apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNI-RN, como requisito parcial para aprovação da disciplina de TCC I

Orientadora: Prof.ª Karina de Oliveira Costa Bezerra, Msc.

Natal/ RN

Junho/ 2017

LIANE RAMALHO OLIVEIRA DE ALMEIDA

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Projeto de artigo apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNI-RN, como requisito parcial para aprovação da disciplina de TCC I

Natal-RN, ___ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Msc. Karina de oliveira Costa Bezerra

Orientadora

_____

Prof. Msc. Franklin Marcolino de Souza

Membro Examinador

Natal/ RN

Junho/ 2017

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Liane Ramalho Oliveira de Almeida[1]

Karina de Oliveira Costa Bezerra[2]

Resumo:

Em todas as esferas do ambiente de trabalho a motivação é algo que impacta significativamente na produtividade e no clima da organização. Dessa maneira, o presente projeto tem como objetivo fazer uma análise de como se encontra a motivação dos Gerentes de Relacionamento (GR) no ramo de veículos de uma instituição financeira em Natal-RN. A pesquisa tem os objetivos de investigar fatores que influenciam na motivação e no desempenho desses funcionários dentro da sua função; analisar o nível de satisfação com a atividade desenvolvida; verificar o estilo de liderança utilizado pela empresa; e identificar os fatores que influenciam a motivação dos funcionários para o trabalho. Para isso, serão estudados alguns temas como: motivação, gestão de pessoas, liderança, clima e cultura organizacional, a fim de embasar e nortear teoricamente o referente projeto e, posteriormente, a pesquisa final, auxiliando assim a elaboração das conclusões. A motivação é um tema bastante relevante de ser estudado, pois está diretamente ligado a produtividade e ao bom desempenho das atividades laborais dos funcionários, fazendo com que esses tenham maior ou menor rendimento nas suas atribuições.Através da pesquisa pretende-se entender como está a motivação dos funcionários e como essa é influenciada por fatores como liderança, condições de trabalho e questões pessoais de cada entrevistado. A pesquisa final será desenvolvida com a metodologia descritiva e exploratória, do tipo estudo de caso. Será uma pesquisa censitária, com a aplicação de questionários semiestruturados para fazer a coleta dos dados que serão tratados e organizados em gráficos e tabelas, utilizando a abordagem qualitativa e quantitativa.

Palavras-chaves: Motivação, Desempenho, Satisfação

MOTIVATION IN THE WORK ENVIRONMENT: A CASE STUDY IN A FINANCIAL INSTITUTION

Abstract:

In all spheres of the workplace, motivation is something that impacts significantly on the organization's productivity and climate. In this way, the present project aims to analyze the motivation of Relationship Managers (GR) in the vehicle

---

[1] Aluna da Graduação do curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte

[2] Orientadora: Professora Mestre do curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte

business of a financial institution in Natal-RN. The research aims to investigate factors that influence the motivation and performance of these employees within their function; Analyze the level of satisfaction with the activity developed; Verify the leadership style used by the company; And identify the factors that influence employees' motivation for the job. In order to do so, it will be studied some topics such as: motivation, people management, leadership, climate and organizational culture, in order to base and theoretically guide the project referent and, later, the final research, thus helping to draw conclusions. Motivation is a very relevant topic to be studied, because it is directly linked to productivity and to the good performance of the employees' work activities, causing them to have a greater or lesser income in their assignments. Through the research is intended to understand how is the Motivation of employees and how this is influenced by factors such as leadership, working conditions and personal issues of each interviewee. The final research will be developed with the descriptive and exploratory research methodology, of the case study type. It will be a census survey, with the application of semi-structured questionnaires to collect the data that will be treated and organized in charts and tables, using the qualitative and quantitative approach.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6

2 REFERENCIAL TEÓRICO 9

2.1 MODELOS DE GESTÃO 9

2.1.1 Gestão de Pessoas 9

2.2 LIDERANÇA 11

2.2.1 Tipos de Liderança 13

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL 15

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL 18

2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO 20

2.7 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 21

2.8 MOTIVAÇÃO 22

3 METODOLOGIA 25

3.1 TIPO DE PESQUISA 25

3.2 UNIVERSO 27

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 27

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS 28

REFERÊNCIAS

APÊNDICE

1 INTRODUÇÃO

Motivação no ambiente de trabalho é um assunto que tem sido bastante discutido e estudado em todas as áreas profissionais. Os novos modelos de Gestão de Pessoas têm se mostrado muito interessados e preocupados com o bem-estar do capital humano das empresas e isso representa um grande avanço, visto que no passado os recursos humanos eram vistos apenas como uma mera peça no grande quebra cabeça do ambiente profissional. Com o passar dos anos, começou a se provar que a força humana é uma peça de fundamental importância no processo de produção e passou a ser dado o seu devido valor.

As pessoas são os principais recursos das organizações, porque são elas que desempenham as funções e tomam as decisões. As empresas sempre focaram em lucratividade, produtividade, eficácia, maximização dos recursos físicos e financeiros, redução de custos, mas ao longo do tempo foi se verificando que as pessoas eram responsáveis pelo acontecimento de todos esses processos dentro da organização.

A liderança e os novos modelos de gestão estão diretamente ligados a motivação dos funcionários, pois dependendo de como são tratados esses podem aumentar o seu rendimento e sua motivação, melhorando o desempenho da atividade laboral como um todo.

Diante desse contexto, a referente pesquisa se propõe a responder a seguinte problemática: Como se encontra a motivação dos Gerentes de Relacionamento (GR) no ramo de veículos de uma instituição financeira em Natal-RN?

O artigo sobre a motivação no ambiente de trabalho será desenvolvido numa instituição financeira localizada em Natal-RN. O Banco Santander foi fundado em 1857 na província da Cantábria, Espanha, e o Grupo representa o maior banco da Zona do Euro e um dos maiores do mundo. É uma grande instituição multinacional no ramo de produtos e serviços financeiros e tem o foco no Banco Comercial, que representa a maior parte de suas receitas, estando presente em dez mercados principais, na Europa e nas Américas.

Atualmente, o Santander é o principal conglomerado financeiro na América Latina, onde tem posições de destaque no Brasil, México, Argentina e Chile. Possui o modelo de negócios voltado para o cliente, com alto nível de recorrência em seus

resultados e receitas, apesar do difícil cenário econômico e financeiro dos últimos anos. Esse modelo é alicerçado nos pilares: Enfoque Comercial, oferecendo uma ampla variedade de produtos e serviços financeiros aos seus clientes; Disciplina no capital e solidez financeira, por se tratar de um dos bancos mais sólidos do mundo; Prudência nos riscos, tendo seus riscos de inadimplência controlados rigorosamente, representando assim uma das melhores médias no segmento; Diversificação geográfica equilibrada, estando presente entre os mercados desenvolvidos e em crescimento; Marca, que representa uma das mais valorizadas no segmento, representando valores como dinamismo, força, inovação, liderança, enfoque comercial e ética profissional; Eficiência, sendo um dos bancos mais eficientes do mundo, com índice de 41,7%.

O Banco Santander atua no Brasil desde 1982 e é o terceiro maior banco privado do Sistema Financeiro Nacional por ativos. A instituição está presente em todas as regiões do País por meio de uma ampla estrutura, composta de agências, Postos de Atendimento Bancário (PABs) e máquinas de auto-atendimento, além de escritórios regionais, centros de tecnologia e unidades culturais.

O histórico do Santander no Brasil começou em 1982 quando ocorreu a abertura do escritório de representação; em 1997 houve a aquisição do Banco Geral do Comércio; no ano 2000 ocorreu a aquisição dos Bancos Meridional, Bozano Simonsen e Banespa; depois em 2007 houve a aquisição do Banco Real (controlado pelo ABN AMRO); em 2009 ocorreu a abertura de capital; em 2010 consolidou a unificação da marca Santander; e em 2013 ocorreu a finalização do novo Data Center.

A instituição tem sua sede no estado de São Paulo e é parte integrante do Grupo Santander de origem espanhola, representando um dos principais conglomerados financeiros. A Missão do Santander Brasil disponível no site institucional é: “ter a preferência dos clientes por ser um banco simples, seguro, eficiente e rentável, que busca melhorar a qualidade de tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos".

A pesquisa tem como objetivo geral, analisar como se encontra a motivação dos Gerentes de Relacionamento (GR) no ramo de veículos de uma instituição financeira em Natal-RN. Os objetivos específicos serão: investigar fatores que

influenciam na motivação e no desempenho desses funcionários dentro da sua função; analisar o nível de satisfação com a atividade desenvolvida; verificar o estilo de liderança utilizado pela empresa.

Os Gerentes de Relacionamento atuam no segmento de veículo, gerenciando o processo de financiamento nas lojas e revendas de veículos (novos e semi-novos). Eles prestam suporte a essa área e desenvolvem atividades paralelas como: venda de produtos financeiros como seguros, buscando novas oportunidades de negócios, além de acompanhar indicadores de risco de inadimplência, fazendo com que a prudência nos riscos seja mantida, como preza um dos pilares da instituição.

O estudo tem grande relevância prática, pois proporciona uma análise da motivação dos funcionários no ambiente financeiro, indicando os pontos positivos e negativos que a influenciam. Academicamente, o trabalho tem relevância no que diz respeito ao tema que, ultimamente, tem sido bastante pesquisado, fazendo com que estudos nessa área fiquem cada vez mais difundidos.

A relevância social consiste no fato do tema ser contemporâneo e estar ligado à produtividade e ao bom desenvolvimento das atividades, por isso a importância de ser frequentemente estudado, representando uma importante ferramenta para o conhecimento do nível de satisfação dos funcionários e suas frustrações diante de determinadas situações. A relevância pessoal se relaciona a vontade da pesquisadora de conhecer mais sobre motivação no ambiente financeiro, por se tratar de uma área de atuação normalmente muito sacrificada, que passa por muitas pressões no dia-a-dia das atividades, fazendo com que os profissionais da área sejam comumente desmotivados.

A partir de tal estudo poderá se perceber algumas características próprias dos funcionários, detectando os fatores que norteiam a vida pessoal e profissional dos indivíduos, levando a uma maior motivação para o trabalho. Para uma maior compreensão do tema, serão estudados e analisados alguns conceitos e dados teóricos discutidos por estudiosos da área, a fim de situar e fornecer subsídios teóricos sobre as questões relacionadas ao tema escolhido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELOS DE GESTÃO

De acordo com o dicionário Houaiss da língua portuguesa (Houaiss; Villar, 2001), gestão é o ato ou efeito de gerir, ou seja, exercer gerência sobre alguma coisa, administrar, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar. Esse termo está diretamente ligado à relação entre líder e liderado, representando um direcionamento que deve ser seguido, independente de qualquer área de atuação.

Modelo de gestão é o principal instrumento de direção da empresa e é nele que está inserido o conjunto de normas e princípios que devem orientar as escolhas dos gestores para fazer com que a empresa alcance os seus objetivos e metas traçadas com a eficácia esperada. O modelo utilizado pela organização tem impacto em todos os setores e afeta diretamente a cultura e o clima organizacional da empresa.

Para Pereira; Santos (2001, p.47), o modelo de gestão "é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização." Sabemos que as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para funcionar plenamente. Dessa maneira, o tipo de gestão escolhido tem influência essencial para o bom funcionamento da organização como um todo.

Para gerir pessoas é necessário ser um bom líder, ter visão do negócio como um todo, compreender as necessidades dos seus liderados, envolver esforços para estimular a equipe buscando atender as suas necessidades de motivação, estimulando-os constantemente para assim extrair o melhor desempenho de todos os envolvidos no processo.

2.1.1 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2008), a gestão de pessoas se baseia em alguns aspectos fundamentais, quais sejam: as pessoas como seres humanos, com suas singularidades e personalidade próprias; as pessoas como ativadores de recursos organizacionais, que incentivam e dinamizam as organizações; as pessoas como

parceiros das organizações, que investem seu tempo, conhecimento e capacidades na empresa buscando retorno desses investimentos; as pessoas como talentos fornecedores de competências, que são essenciais no sucesso da organização e levam tempo para serem formados; as pessoas como capital humano da organização, representando o principal ativo e agregando inteligência ao negócio da organização.

Segundo Chiavenato (2003, p.19):

> Pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim parece-nos melhor falar em Administração de Pessoas para ressaltar a administração com as pessoas como parceiras e não sobre as pessoas como meros recursos.

As pessoas devem ser vistas como a chave do negócio, pois o sucesso e lucro da empresa depende que elas desempenhem suas funções de forma eficaz e eficiente. "As pessoas constituem o mais valioso recurso da organização. Devemos tratar as pessoas como pessoas. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável." (Chiavenato, 2003, p.132).

A principal função da gestão de pessoas é ajudar os administradores a desenvolver as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar de forma plena, visto que ele precisa de pessoas para executar seus objetivos e atingir as metas estabelecidas.

Segundo Lacombe (2006, p.14):

> As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala.

As pessoas têm importância essencial nos processos e nas tomadas de decisão e diferentemente do que ocorria antigamente, hoje em dia são vistas como o capital humano da empresa e valorizadas como um dos principais ativos do patrimônio da empresa.

Para Limongi-França (2007, p.11):

> O cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o "registro em carteira", ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia: era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional.

Atualmente, percebe-se as mudanças na gestão de pessoas e a valorização do bem-estar dos funcionários, formando um ambiente profissional mais humanizado, considerando a satisfação e motivação dos funcionários para o desempenho das suas atividades laborais, levando a uma visão mais moderna de pensamento participativo para o melhor desempenho e sucesso das organizações, visto que esse é o principal desejo de qualquer empresa.

Para que essa tendência seja confirmada, os líderes têm um papel essencial, pois são eles que lidam diretamente com os subordinados, podendo extrair os melhores desempenhos dependendo do tipo de liderança que vai ser imposta, trazendo os resultados esperados pela organização, pois as suas escolhas vão impactar diretamente no modo como esses funcionários vão executar seus serviços e, consequentemente, no seu desempenho positivo ou negativo.

2.2 LIDERANÇA

A liderança de uma organização tem fundamental importância em diversas esferas no que concerne a gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (1994), os recursos humanos são fundamentais em uma organização, pois são as pessoas que produzem e fazem os sistemas funcionarem. Para que essa harmonia entre a organização e as pessoas ocorra é necessário uma gestão eficiente e cautelosa, que se preocupe e valorize os funcionários. "Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos". (Chiavenato,1999, p. 558).

Segundo Gardner (1990), o líder precisa reconhecer as necessidades dos seus liderados e auxiliá-los a perceber como essas necessidades podem ser supridas, dando confiança e acreditando que eles são capazes de alcançar os resultados através dos seus próprios esforços. Um verdadeiro líder, cuida dos seus liderados, procura saber como estão, incentiva e agrega valor ao relacionamento, criando uma relação de confiança, assim gerando no liderado uma vontade de desempenhar sua função da melhor forma possível para melhor satisfazer seu líder e as necessidades da empresa.

A liderança influencia diretamente na motivação dos funcionários para o exercício de suas funções. Valorização, reconhecimento, bom humor e bons relacionamentos interpessoais são essenciais para criar boas relações e um ambiente de trabalho bom e favorável.

Para Moscovici (1995, p.169):

> Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades.

O papel do líder é essencial em todos os processos das organizações, já que o líder é quem lida diretamente com os subordinados, fazendo com que eles tenham um melhor ou pior desempenho dentro da sua área de atuação. Liderar está ligado a direcionar pessoas a um objetivo comum, extraindo o melhor de cada um, levando em consideração suas particularidades e potencialidades para o exercício laboral. Uma liderança próxima, que tenha diálogos abertos, avaliações e *feedbacks* torna o ambiente de trabalho mais humano, fazendo com que os liderados se sintam mais estimulados e desafiados a cumprir seus objetivos e metas.

Segundo Hunter (2004, p. 55):

> Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e, para tanto, é necessário saber o significado e o sentido do verbo servir, pois para liderar é preciso servir, com limites, responsabilidades e estímulos para se tornarem melhores, percebendo as diferenças entre necessidades e vontade e com uma forte dosagem de flexibilidade

A liderança exerce um papel fundamental no processo de conhecimento dos indivíduos, sabendo tocar nos pontos certos para que os funcionários se sintam capazes de desenvolver suas funções da melhor forma possível. As relações entre os líderes e subordinados, o comportamento do líder diante das situações, os diferentes estilos de liderança e suas características impactam diretamente na forma de agir dos funcionários fazendo com que eles se sintam motivados ou não, e isso interfere diretamente no rendimento e produtividade desses funcionários.

Ulrich (2010, p.22), faz um estudo das competências necessárias para se construir um líder e concluiu que:

> de 60% a 70% das competências necessárias para se construir líderes eficazes são as mesmas: líderes devem ser estrategistas (planejar o futuro e o caminho que será seguido), executores (colocar idéias em prática), gestores que sabem cativar, motivar e otimizar os talentos, desenvolvedores de capital humano (investir e construir as próximas gerações) e têm que servir de exemplo (sabendo se colocar e se expor de forma adequada). Os outros elementos essenciais representam de 30% a 40% para a formação de um líder e estão relacionados a capacidade de ser um diferencial no serviço prestado a investidores e/ou clientes externos

Segundo Queiroz (2009), hoje precisamos de líderes que inspirem confiança, sejam justos, motivadores, conciliadores, excelentes observadores e que tenham ideias otimizadas e as coloque em prática com sua equipe. Precisa ser forte, otimista, organizado, dar bom exemplo, ser transparente, imparcial, corajoso, ousado, comunicativo, bom ouvinte e o primeiro a cumprir as regras. Esse é um grande desafio a ser cumprido para que os liderados se espelhem e tenham prazer em seguir as coordenadas.

2.2.1 Tipos de Liderança

A liderança pode ser desempenhada de diferentes formas e de acordo com Chiavenato (2005) seus principais tipos são: liderança autocrática, que refere-se a um estilo de liderança mais autoritário, onde o líder impõe suas ideias e decisões sem se preocupar com as opiniões do grupo; liderança democrática, quando o líder

ouve os seus liderados e estimula a participação do grupo para que as decisões sejam tomadas em conjunto; e a liderança liberal ou l*aissez-fair,* que preza pela autonomia e liberdade de decisão do grupo sendo a participação do líder limitada.

Para melhorar a visualização e explicação dos tipos de liderança e suas características, segue o quadro abaixo:

	Liderança Autocrática	**Liderança Democrática**	**Liderança Liberal**
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Quadro 1 - Tipos de liderança
Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

A liderança é algo essencial em todo e qualquer ambiente de convivência, pois através dela é possível ter diretrizes e estratégias para uma melhor condução das funções e tarefas a serem executadas no ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2006, p.18-19):

> A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é

> essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

A partir da liderança, pode-se entender um pouco do que motiva o funcionário no desenvolvimento das suas atividades, no entanto a motivação para o trabalho vai bem mais além do que apenas um líder bom ou ruim. Algumas vezes, a empresa é boa, dá condições de trabalho e de crescimento, mas a liderança acaba desestruturando totalmente o setor, tornando os funcionários desmotivados, amedrontados e sem perspectiva dentro da organização.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O termo clima organizacional é comumente utilizado nas empresas e geralmente é mensurado pela forma como o funcionário compreende a organização que trabalha. Trata-se de anseios e sentimentos que esses funcionários tem sobre a empresa e podem influenciar positiva ou negativamente na sua motivação para o trabalho. Para Bergamini; Coda (1997, p. 98), " O clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação ou descontentamento pelos empregados no trabalho". O clima organizacional é diferente nas organizações e até mesmo entre filiais da mesma organização, pois depende de uma série de fatores como a cultura da empresa, o clima entre funcionário e chefia, aspectos de cada cargo, motivação dos funcionários, estresse que esse funcionário é submetido, entre outros.

Na opinião de Chiavenato (1999, p.440):

> O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Cada empresa tem sua cultura, costumes, valores, crenças e tradições que podem ser determinantes para definição do clima organizacional. O modo como os funcionários se relacionam entre si e com os seus superiores também é determinante na definição do clima organizacional, podendo transformá-lo em

agradável ou insuportável, dependendo da ocasião. Segundo Spector (1995), clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida pelos colaboradores da organização e influencia no seu comportamento.

Segundo Oliveira (1995, p. 47):

> clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Através da análise do clima organizacional pode-se identificar os sentimentos dos colaboradores em relação às políticas internas da organização e analisar diversos aspectos relevantes como: remuneração, ambiente de trabalho, oportunidades dentro da empresa, formas de organizar o trabalho, perfil das lideranças e dos liderados; avaliando como esses aspectos influenciam no bom desempenho e resultados da empresa como um todo.

Para Bergamini; Coda (1997, p.99),

> A pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

O clima da organização influencia diretamente a produtividade dos funcionários, por isso deve ser o mais agradável possível, promovendo a motivação dos colaboradores e melhorando o desempenho de suas funções. A forma como o colaborador é tratado também é decisiva para um bom ambiente de trabalho, com

colaboradores motivados e satisfeitos. Quando o clima é desfavorável, a motivação do funcionário fica comprometida, podendo interferir na sua produtividade e no desempenho das suas funções na organização.

Sobre essa dinâmica interna das organizações, Kanaane (1995, p. 40), diz que:

> ao nos aproximarmos das expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais, poder-se-á identificar e compreender o clima organizacional presente em determinado momento do contexto organizacional.

Para ele, o clima organizacional pode ser identificado e compreendido através da análise do comportamento dos funcionários, seus desejos e necessidades, no entanto esse tema é bem mais abrangente e passa por muitas outras perspectivas.

Para Chiavenato (2004, p.31) se constitui como:

> A maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente. É uma complexa mistura de preposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que consideradas juntas representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar.

O clima organizacional depende de uma série de fatores que influenciam diretamente no ambiente da empresa. Chiavenato (1994, p.53) também defende que:

> o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc.

Esses fatores citados por Chiavenato influenciam na motivação das pessoas, incitando os níveis de produtividade e satisfação com a atividade desenvolvida. A cultura da organização também é um fator primordial na compreensão do clima organizacional, pois ela se refere diretamente a atitude da empresa, a forma como a empresa se compreende e se contextualiza no ambiente.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

O significado de cultura está relacionado a tudo que inclui conhecimento, artes, crenças, lei, moral, costumes e hábitos que são adquiridos pelos indivíduos no decorrer da sua trajetória. A cultura organizacional se relaciona aos aspectos que formam a essência da organização e se conceitua por meio de normas, crenças, valores e padrões centrais que estruturam a dinâmica organizacional (Barbosa, 1996; Freitas, 1991; Souza, 1978). Para Stoner; Freeman (1999, p. 308) a cultura organizacional "molda as atitudes do empregado e determina o modo como a organização interage com o seu ambiente".

Conforme Chiavenato (2004) a cultura organizacional, é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Os membros da organização têm um papel essencial na construção da cultura organizacional, pois essa cultura é compartilhada por todos que fazem a empresa, cada um trazendo um pouco da sua essência, costumes e valores pessoais, influenciando assim a composição da cultura da empresa. "Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas" (Chiavenato, 2004, p.121).

Para Oliveira (2009) a cultura organizacional varia de uma organização para a outra, e se baseia em aspectos como: ramo de negócio, valores do fundador e líderes, missão e visão corporativa, crenças da sociedade local e fatos históricos que impactaram a empresa no passado. Schneider (1996) destaca que a cultura da empresa é o componente essencial para atingir o sucesso organizacional, porque é nela que estão centrados suas regras de funcionamento, valores, crenças, procedimentos internos.

Para Schermerhorn (1999, p. 175), cultura pode ser definida como:

> [...] sistema de crenças e valores compartilhados que se desenvolve dentro de uma organização e gera o comportamento de seus membros. Algumas vezes chamada de cultura corporativa, esse aspecto da organização pode dar importante significado e direção ao comportamento de seus membros no dia-a-dia.

A cultura organizacional tem um papel fundamental no funcionamento das empresas em geral e está ligada a uma troca de valores e crenças que influenciam o comportamento do trabalhador (Dubrin, 2003). Srour (1998, p.174) trata a cultura organizacional da seguinte forma:

> a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

Dificilmente a cultura de uma organização se acaba e ela é influenciada mais fortemente pelos seus fundadores, que conhecem a essência da organização. Essa cultura também é passada aos novos colaboradores quando entram na empresa e geralmente também influencia a conduta dos mesmos dentro da organização. "Dependendo da sua força, a cultura organizacional de uma empresa pode causar um impacto penetrante na eficácia da organização" (Dubrin, 2003, p. 356).

A satisfação para o trabalho também é diretamente influenciada pela cultura organizacional, afetando inclusive o desempenho dos funcionários no exercício das suas funções. A satisfação no trabalho pode ser definida como "uma emoção agradável que resulta da percepção, de que nosso trabalho alcança ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho." (Wagner III; Hollenbeck, 2000 p. 121). Segundo Robbins (2005), as pessoas que tem dificuldade de se adequar a cultura e os valores da empresa geralmente tem baixo comprometimento e estão pouco motivadas e insatisfeitas com o trabalho e com a organização. Essa questão é facilmente verificada analisando a motivação dos funcionários e se esses estão satisfeitos com os valores e visão de futuro da empresa.

De acordo com Maximiano (2007, p. 454):

> Sendo assim, é importante lembrar que a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual está inserida. Refletir sobre a cultura é uma forma importante de entender o comportamento das pessoas dentro da organização e a forma como se relacionam com o ambiente externo.

A cultura organizacional tem o poder de influenciar a empresa positivamente ou negativamente, podendo motivar ou neutralizar o seu desenvolvimento, por isso ela é tão importante dentro do contexto organizacional. A cultura pode conectar as pessoas, definir diretrizes a serem seguidas, estabelecer políticas e procedimentos internos e influenciar comportamentos, interferindo diretamente no andamento da organização, por isso é tão essencial que seja analisada e compreendida para um melhor entendimento dessas questões organizacionais.

2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação para o trabalho é outro fator importante que permeia os temas que sobre a motivação dos funcionários em suas atividades laborais. Para entender o que os funcionários gostam e sentem prazer, é necessário compreender também o conceito da palavra satisfação.

A origem da palavra satisfação é o latim *satis*, que remete a bastante, suficiente, em quantidade adequada; mais *facere*, que significa fazer do modo desejado. Sendo assim, satisfação representa fazer alguma atividade em quantidade adequada e do modo desejado.

Atualmente, grande parte das empresas busca esse conceito e tenta trazê-lo para a realidade corporativa, visto que ele impacta diretamente na produtividade e no desenvolvimento dos profissionais dentro das organizações.

Sobre esse tema, Locke (apud Bergamini; Coda, 1990, p.66) afirma que "a satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores". A satisfação no trabalho envolve sentimentos bons, que gerem bem-estar e é resultado de diversos aspectos que impactam na vida profissional e pessoal do trabalhador.

De acordo com McGregor (1973, p.132):

> A satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho, sendo que satisfação no trabalho refere-se tipicamente às atitudes de um único empregado, mas pode também se referir ao nível geral de atitudes dentro de um grupo.

2.7 MOTIVAÇÃO

Chegar a um conceito de motivação não é algo fácil já que envolve uma série de fatores como desejos, motivos, necessidades e objetivos de cada ser individualmente. O que motiva um funcionário para o trabalho pode não ser o mesmo que motiva outro, por isso é importante estudar a motivação a partir de algumas atitudes e respostas dos funcionários para determinados contextos.

Para Nakamura (2005, p. 21):

> A palavra motivação vem do Latin "motivus", relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

A origem etimológica da palavra motivação vem do verbo latino *movere*, que significa mover-se. Para uma série de teóricos ela é definida como processos responsáveis pelo esforço para o alcanço de determinado objetivo. Para Robbins (2002, p. 112): "[...] a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para que o alcance de uma determinada meta cumpra determinados objetivos".

Chiavenato (2005, p. 242), defende que:

> Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via electroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

De acordo com as citações, motivação se relaciona diretamente a uma força interna que impulsiona o indivíduo a querer fazer determinada atividade. Essa força pode ser utilizada para potencializar a força de trabalho, pois "motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho" (Lopes, 1980, p.23; Ribeiro, 1994, p.32).

Para Aguiar (1992, p.27) motivação é:

> um processo que governa escolhas entre comportamentos; é uma espécie de força interna que emerge, regula, e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Geralmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção e etc.

A motivação é algo que está dentro das pessoas e é potencializada a partir das necessidades existentes no meio e pelos estímulos que os indivíduos sofrem no decorrer do caminho. As necessidades pessoais podem se caracterizar por vontades, aspirações ou objetivos individuais e são determinadas pela personalidade, traços psicológicos e pelas experiências e aprendizagens de cada pessoa.

Pode-se definir motivação como: "a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada com a capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual" (Robbins, 2002, p.342).

As organizações são compostas por pessoas e quando essas não estão felizes e motivadas, esse estado tende a comprometer o desempenho das suas atividades no ambiente de trabalho, fazendo com que a instituição também acabe falhando na disputa pelo mercado. Sendo assim, se os funcionários estiverem motivados, o nível de comprometimento e qualidade na execução dos seus serviços amplia, e consequentemente aumenta a produtividade.

Para Maximiano (1995, p.318) "a motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa". Segundo Pinder (1998), a motivação no trabalho é um conjunto de forças que se originam quer no indivíduo, quer fora dele, e que modelam a conduta de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.

As definições dos vários teóricos aqui apresentadas estão pautadas na vontade que o indivíduo tem de atingir uma meta ou um objetivo e isso está diretamente ligado tanto aos desejos pessoais quanto aos estímulos externos que esses funcionários sofrem.

Sobre a motivação para o trabalho, esses estímulos externos se ligam diretamente a fatores como: a forma de liderança exercida sobre aquele indivíduo, a

vontade que esse indivíduo tem de exercer determinada função, o desafio, o ambiente de trabalho, os benefícios oferecidos pela empresa, o salário, o reconhecimento, os treinamentos, entre outros fatores que levam o colaborador a exercer um trabalho de qualidade, com vontade de atingir suas metas, se esses estímulos forem positivos; ou fazendo com que ele fique desmotivado e sem vontade de desempenhar determinada função ou serviço, se os estímulos forem negativos.

3 METODOLOGIA

Para elaboração da pesquisa sobre a motivação dos funcionários de uma instituição financeira serão analisados aspectos relevantes do referencial teórico como: formas de liderança, modelos de gestão, clima e cultura organizacionais, a fim de compreender como esses fatores influenciam na motivação e no desempenho dos funcionários na sua função. Sendo assim, no referencial teórico, foram estudados e analisados alguns conceitos e dados teóricos discutidos por estudiosos da área, a fim de auxiliar a compreensão dessas questões relacionadas ao tema.

A palavra Metodologia é derivada de **"método"**, do Latim "*methodus*" cujo significado é **"caminho ou a via para a realização de algo".** Método também pode ser definido como o procedimento utilizado para se chegar a um determinado objetivo ou área de conhecimento. Sendo assim, a Metodologia é o campo em que se estuda os melhores métodos para a produção do conhecimento. Dessa maneira, a metodologia da referente pesquisa será baseada nos seguintes pontos:

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa será do tipo descritiva e exploratória, do sub tipo estudo de caso. Segundo Barros; Lehfeld (1986), na pesquisa descritiva não há influência do pesquisador e o objeto não pode ser manipulado por ele. Na pesquisa descritiva procura-se descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos. Para Castro (1977, p.66):

> Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas.

Segundo Gil (2009, p. 42):

> As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou,

> então, o estabelecimento de variações variáveis (...) entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm o objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, etc.

De acordo com Gil (1991), a pesquisa exploratória permite um estudo preliminar, gerando uma maior familiaridade entre o pesquisador e o objeto de estudo, permitindo a definição de um problema e suas hipóteses, utilizando-se de pesquisa bibliográfica, de modo a proporcionar uma visão geral do fato pesquisado, a partir de referências teóricas já publicadas. Em geral esse tipo de pesquisa adquire a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Segundo Gil (1987, p. 44):

> As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nessas pesquisas.

No caso da referida pesquisa, serão utilizadas pesquisas bibliográficas já existentes e o estudo de caso para reunir informações, formar as hipóteses e chegar às conclusões, baseadas nos objetivos da pesquisa.

Segundo Gil (2010, p.37):

> O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Sendo assim, o estudo será desenvolvido na instituição financeira previamente descrita, utilizando-se de literatura anteriormente publicada, juntamente com a coleta e cruzamento dos dados obtidos através das entrevistas.

3.2 UNIVERSO

O universo corresponde a totalidade onde a pesquisa será realizada. De acordo com Vergara (1998, p.48), "universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem características que serão objetos de estudo". Nesse contexto, a referida pesquisa será censitária, pois será realizada com 100% dos gerentes de relacionamento da filial de Natal, totalizando 15 gerentes. Desses gerentes, serão 8 do sexo masculino e 7 do sexo feminino.

Segundo Lakatos; Marconi (1999, p. 28), uma pesquisa censitária é "aquela na qual toda a população de interesse da pesquisa é consultada". Por esse motivo, não será selecionada uma amostra do universo de pesquisa, já que a pesquisa será realizada com todos os gerentes de relacionamento da filial analisada.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados será utilizada a técnica de entrevista, onde serão aplicados questionários semiestruturados que avaliarão a motivação dos funcionários, suas características pessoais e profissionais, assim compreendendo como o modelo de gestão da empresa influencia na motivação para o desenvolvimento das atividades. De acordo com Gil (1999, p. 117), a entrevista é uma técnica de coleta de dados "em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessam à investigação". Para Denzin; Lincoln (2000, p.645), "entrevistar é um dos mais comuns e poderosos caminhos para entender os seres humanos". Sendo assim, serão elaboradas questões pré-definidas, mantendo a flexibilidade para incluir outras questões que, por ventura, surjam no decorrer da entrevista.

De acordo com Mattos (2005, p. 42),

> Na entrevista semi-estruturada, o investigador têm uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia. A entrevista de relativa flexibilidade. As questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista.

O questionário aplicado será seguido para uma melhor organização dos principais pontos a serem abordados, permitindo assim uma melhor coordenação das ideias, entretanto a entrevista do tipo semiestruturada baseia-se mais numa conversa guiada, sendo rapidamente adaptável dependendo da necessidade. Para Tomar (2007), alguns benefícios desse tipo de entrevista são: conseguir informações além do que havia se determinado e o fato de originar outros pontos de vista e hipóteses, fazendo com que se gere novas estratégias no decorrer da conversa.

Dessa forma, será utilizada esse tipo de entrevista, visando obter informações mais completas e variadas para a avaliação dos dados coletados, a fim de criar um melhor contexto para a compreensão da problemática e objetivos específicos da pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Para o desenvolvimento da pesquisa será feita a coleta dos dados, que serão organizados para posteriormente serem feitas as análises e o cruzamento das informações para a fundamentação da pesquisa e elaboração das considerações finais.

O tratamento dos dados coletados será organizado na forma de tabelas e gráficos, para uma melhor compreensão e visualização da pesquisa final. Para essa análise será utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa, afim de compreender melhor os aspectos específicos do tema abordado.

A abordagem qualitativa utiliza as informações coletadas de forma mais subjetiva e espontânea, levando em consideração as particularidades dos entrevistados e a sua consciência sobre o fenômeno estudado. Para Richardson (1999, p. 102):

> o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno

A abordagem qualitativa não leva em consideração a representatividade numérica, mas sim o aprofundamento e a compreensão do referido tema em questão. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa refere-se a um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, visando descrever, compreender e explicar as ações.

A pesquisa quantitativa diz respeito a quantidade, ou seja, dados numéricos. Ela é apropriada para medir opiniões, comportamentos, preferências e atitudes. As pesquisas qualitativas e quantitativas podem ser utilizadas juntas e se complementam na obtenção de informações mais completas. Para Fonseca (2002, p. 20):

> Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Para uma melhor e mais completa análise dos dados, será utilizada tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa, para assim traçar o diagnóstico dos dados e cruzamento das informações finais obtidas por meio das entrevistas e dos dados bibliográficos.

REFERÊNCIAS

<https://www.santander.com.br/br/o-santander/institucional/santander-no-mundo>. Acessado em: 11.04.2017 às 10:35.

ABBOUD, Miguel. **Motivação e Satisfação no Trabalho: Uma análise da Teoria e suas Implicações para a Gerência**. Dissertação de Mestrado, FGV/SP, 1980.

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

BARBOSA, L. **Cultura administrativa da relações entre antropologia e administração.** Revista de Administração de Empresas, 36 (4), 6-19, 1996.

BARROS, Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamento de metodologia. Um guia para a iniciação cientifica**. 1. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. Em Bergamine, C. R. & Coda, R. (0rg), *Psiocodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. CODA, Roberto. Psicodinâmica **da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de janeiro: Campus, 1999.

_____._____. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizaçõe**s. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

_____. **Gerenciando Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando com as Pessoas**, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____.**Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Atlas, 1991.

GARDNER, J. W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade.** Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987

_____. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HRONEC S. M. **Sinais Vitais:** São Paulo: Makron Books, 1994.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas,1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise**. Rev. adm. publica; 39(4):823-847, jul.- ago. 2005.

MAXIMINIANO, A. C. **Introdução à Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional.** Curitiba, PR: IESDE, Brasil, 2012.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NAKAMURA. Cristiane Carlis et al. **Motivação no trabalho**. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewArticle/26> Acesso em: 23.04.2017 às 15:37.

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

_____.**Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados.** 2. ed. São Paulo: Nobel, 1995.

_____. **A face oculta da empresa**: como decifrar e gerenciar cultura corporativa. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2009.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PINDER, C. C., **Work motivation in organizational behavior**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1998.

QUEIROZ, Eugênio Sales. **O líder moderno e seus desafios**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-lider-moderno-e-seus-desafios/36657/>. 2009. Acesso em: 12.04.2017 às 14:30

RIBEIRO, Dr. Lair. **Auto-Estima.** 3. ed. Rio de Janeiro, Editora: Objetiva, 1994.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul.**Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas.** Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Enise A. **A liderança nos grupos auto geridos**. In Anais do II SEMEAD, 1997.

SCHNEIDER, William E. **Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar.** Rio de Janeiro: Record, 1996.

SCHERMERHORN, Jr. John R. **Administração**. Tradução de Cecília Mattoso. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SOUZA, C. **Talentos & Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998;

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TOMAR, M. S. **A Entrevista semi-estruturada**. Mestrado em Supervisão Pedagógica. (Edição 2007/2009) da Universidade Aberta. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/10409/1/Conceitos-Em-Pesquisa-Cientifica/pagina1.html#ixzz1OsoUIrvo>. Acesso em: 23/05/2017 às 15:18.

ULRICH, Dave, Norm Smallwood e Kate Sweetman - **O Código da Liderança**. São Paulo: Record, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa de administração**.São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John, R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

Curso: Administração

Discente: Liane Ramalho Oliveira de Almeida

Roteiro para entrevista

Objetivo geral: Analisar como se encontra a motivação dos Gerentes de Relacionamento (GR) no ramo de veículos de uma instituição financeira em Natal-RN.

Orientação para as respostas: A entrevista a seguir possui perguntas fechadas e abertas com o objetivo de analisar o perfil dos funcionários e como eles se vêem dentro da organização, visando compreender questões específicas como: motivação para o trabalho, nível de satisfação, desempenho e estilo de liderança aplicado pela instituição e como isso impacta na vida dos funcionários. Favor responder as questões com o máximo de sinceridade, explicando de forma clara e direta. Sua identidade será totalmente preservada.

1. DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO

1.1 Idade: _____

1.2 Sexo

( ) Feminino

( ) Masculino

1.3 Estado Civil

( ) Solteiro (a)

( ) Casado (a)

( ) Divorciado (a)

( ) Viúvo (a)

( ) União estável

1.4 Escolaridade

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

( ) Especialização

( ) Mestrado, Doutorado, Pós-doutorado

1.5 Renda familiar (incluindo variável)

( ) 2 à 4 salários mínimos

( ) 5 a 10 salários mínimos

( ) acima de 10 salários mínimos

2. DADOS AVALIATIVOS:

2.1 Motivação

- Em relação a empresa, o que mais te motiva para o trabalho?
- Como a sua chefia influencia na sua motivação para o trabalho?
- Quais as suas expectativas em relação ao trabalho?
- Você tem medo de ser demitido?
- Você se sente valorizado dentro da organização?

2.2 Desempenho

- Você considera o seu desempenho satisfatório dentro da organização?
- Existe algum fator que poderia influenciar positivamente o seu desempenho?

2.3 Satisfação

- Você está satisfeito com sua função dentro da organização?

- A empresa tem algum programa para aumentar a satisfação dos funcionários?

- Você está satisfeito com a organização que trabalha?

2.4 Liderança

- Como é a relação com sua chefia?

- Que tipo de líder ele (a) é? (autoritário, democrático, liberal, parceiro, motivador, etc) Escreva um pouco sobre ele (a).

- De que forma a liderança da empresa poderia agir para melhorar as relações no ambiente de trabalho?