

# PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA AGENCIA DO BANCO DA AMAZÔNIA NO MUNICÍPIO DE JARU.

Lucas Henrique de Paula Ramos<sup>1</sup>  
Eliane Muquiutti<sup>2</sup>

## RESUMO

**Introdução:** Realizou-se um estudo de caso no Banco da Amazônia de Jaru- RO, a fim de verificar a percepção dos colaboradores em relação a motivação no seu ambiente de trabalho. **Objetivo:** Identificar a percepção dos colaboradores sobre a motivação no ambiente de trabalho do banco da Amazônia no município de Jaru – RO, e como clima e a cultura da organização, juntamente com a liderança tem impacto nessa percepção. **Materiais e Métodos:** No levantamento foram aplicados questionários para 15 pessoas dos quais, 11 são funcionários concursados do banco da Amazônia no município de Jaru - RO, 3 estagiários e 1 menor aprendiz. **Resultados e Discussões:** Os resultados foram levantando através do questionário composto por 43 questões, e todas as questões foram apresentadas e discutidas, os objetivos foram alcançados e explicados de acordo com os autores utilizados para elaboração deste artigo. **Conclusão:** Após levantamentos e análises dos dados e informações foi possível descrever com propriedade assertiva sobre qual a percepção dos colaboradores sobre a motivação no ambiente de trabalho. As hipóteses propostas no projeto de elaboração do artigo também foram confirmadas por meio dos resultados individuais de cada colaborador.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Liderança. Motivação.

## ABSTRACT

**Introduction:** A case study was carried out at Banco da Amazonia de Jaru- RO, in order to verify the employees' perception regarding motivation in their work environment. **Objective:** To identify the employees' perception about the motivation in the work environment of the bank of the Amazon in the municipality of Jaru - RO, and how climate and the culture of the organization along with the leadership has an impact on this perception. **Materials and Methods:** In the survey, questionnaires were applied to 15 people, of whom 11 were bankrupt employees of the bank of Amazonia in the municipality of Jaru - RO, 3 trainees and 1 lesser apprentice. **Results and Discussions:** The results were raised through the questionnaire composed of 43 questions, and all questions were presented and discussed, the objectives were reached and explained according to the authors used to elaborate this article. **Conclusion:** After data collection and analysis and information was able to describe with assertive property about the perception of the collaborations about the motivation in the work environment. The hypotheses proposed in the project of elaboration of the article were also confirmed through the individual results of each collaborator.

**Keywords:** Organizational Climate. Leadership. Motivation.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo científico tem como proposta, apresentar a verificação da percepção dos colaboradores sobre a motivação no seu ambiente de trabalho. Com base em pesquisa bibliográfica e estudo de caso, este trabalho vem incrementar de forma clara, a

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração – Faculdade de Educação de Jaru – Fimca Unicentro. E-mail: lucashpr.lr@gmail.com.

<sup>2</sup> Professora orientadora. Graduada em Administração pela Unicentro – Faculdade de Educação de Jaru. E em Serviço Social pela UNOPAR. MBA Gestão de Negócios pela Faculdade São Lucas. Metodologia e Didática do ensino superior pela Unicentro. Gestão Pública e responsabilidade Fiscal pela Universidade Aberta do Brasil. Gestão Pública pela Universidade Federal de Rondônia – Unir. E-mail: eliane.muquiutti@gmail.com.

importância da motivação dos colaboradores no banco da Amazônia de Jaru- RO, como parte do seu dia a dia para o alcance de melhores índices de desempenho.

O estudo sobre a motivação desses colaboradores é relevante, pois, a partir do trabalho, é possível programar estratégias de melhoria na motivação, pois empregados mais motivados possuem um desempenho melhor, tornando fácil o alcance dos objetivos da organização.

Bowditch e Buono (2004) O que motiva? A importância dessa pergunta para diversos aspectos da vida social e do trabalho leva vários estudiosos, principalmente nas áreas de Psicologia e Administração, a desenvolverem pesquisas que possibilitam teorizar o que motiva o ser humano. Motivação é um assunto muito discutido dentro do ambiente organizacional, as organizações perceberam que para continuar se mantendo em um mercado extremamente competitivo é necessário o conhecimento das necessidades humanas, criando e mantendo uma ótima relação com os seus colaboradores. A motivação é até hoje um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e, ainda assim, permanece praticamente em aberto, devido aos inúmeros conceitos e teorias que existem sobre o assunto. Dentro desses parâmetros, faz-se a pergunta deste trabalho: Qual a percepção dos colaboradores sobre a motivação no ambiente de trabalho do Banco da Amazônia no município de Jaru?

Visando os objetivos:

- Identificar a percepção dos colaboradores sobre a motivação no ambiente de trabalho do Banco da Amazônia no município de Jaru.
- Verificar o grau de motivação dos colaboradores do Banco da Amazônia;
- Analisar os fatores motivacionais e descrever aqueles que influenciam a motivação dos colaboradores do Banco;
- Descrever o clima e a cultura organizacional do Banco, a partir da motivação e satisfação dos colaboradores.

Segundo Bowditch e Buono (2004) entender por que as pessoas executam e se comportam de tal maneira dentro do seu trabalho, fazendo perguntas como; como fazer as pessoas darem o máximo de si? Como influenciar o desempenho dos funcionários? Pode ajudar no desenvolvimento positivo das atividades e nos resultados dentro das organizações.

Segundo Stefano e Ferracioli (2004 apud Pereira 2011) o ambiente de trabalho é resultado referente a um conjunto de técnicas que visam atender, mudar e desenvolver a força de trabalho de uma organização, melhorando sua eficiência, em consequência, o clima organizacional da empresa. Empresas de todo o planeta estão tentando criar melhores

ambientes de trabalho, pois já perceberam a importância para o desenvolvimento satisfatório dos seus resultados, sem contar a importância em ser uma das melhores empresas para se trabalhar. Cada colaborador tem um perfil diferente, o que faz com que as empresas proporcionem um ambiente de trabalho propício para atender as necessidades individuais de cada um, sempre respeitando todas as pessoas.

De acordo com Chemerhorn (2003) o comportamento organizacional é um estudo de indivíduos nas organizações, esse estudo se aplica a todos os tipos de organização, seja de pequeno, médio ou grande porte. Para Garcia (2004) o clima organizacional espelha o modo como as pessoas se relacionam uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, e o grau de satisfação de acordo com as circunstâncias que as cerca. Cabem às empresas balancear o clima organizacional, ele pode ser extremamente agradável ou extremamente desagradável, a empresa deve analisar se o clima traz benefícios ou não para o sucesso dentro da organização.

As organizações necessitam e devem saber o grau de satisfação dos seus colaboradores, e saber também como agir para que a motivação aconteça. As companhias estão empenhadas para melhorar a cada dia. O clima organizacional é de extrema importância para uma empresa se destacar no mercado e conquistar bons profissionais.

As seguintes hipóteses foram levantadas para elucidar esse artigo:

- Os colaboradores se sentem satisfeitos e motivados com o trabalho;
- Os colaboradores não se sentem satisfeitos e nem realizados, pois a empresa não oferece condições de trabalho adequado.
- O clima e a cultura organizacional do Banco da Amazônia não são propícios para que os colaboradores se sintam motivados.
- O clima e a cultura organizacional do Banco da Amazônia são propícios para que os colaboradores se sintam motivados.
- A liderança do Banco da Amazônia implanta estratégias motivacionais para que o colaborador se sinta bem no ambiente de trabalho.
- A liderança do Banco da Amazônia não tem estratégias motivacionais para que o colaborador se sinta bem no ambiente de trabalho.

Segundo Lacombe (2005) o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculada a motivação, lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e

emoções, à interação da equipe e outras variáveis integrantes. Já para Teixeira et al. (2010) o clima organizacional é um fato especialmente psicossocial e variável. Difere da cultura porque se baseia em entendimentos e opiniões que as pessoas têm da organização na qual trabalham, em determinado momento ou numa dada situação.

De acordo com Fleury e Sampaio (apud TEIXEIRA et al. 2010 p.67) o conceito do clima organizacional refere-se à noção de clima meteorológico e representa um estado momentâneo da organização. A cultura pode ser vista como o reverso do clima organizacional, já que é um conjunto de modelos qualitativos, técnicos e comportamentais construídos ao longo da história de uma organização, que, de regra, adquirem caráter permanente, constituindo seu referencial de desempenho interno e externo. A cultura requer estratégias e ações de médio e longo prazo, no clima elas podem acontecer por um intermédio local, um evento, uma notícia e em um curto prazo de tempo.

Usando o pensamento de Fleury e Sampaio pode-se então imaginar, por exemplo, como pode ficar tenso, nebuloso o clima de uma montadora da indústria automobilística, quando começam a circular na imprensa notícias sobre retração no mercado de veículos. Ou uma notícia, da alta administração da empresa, evidenciando que a retração não a atinge, indubitavelmente terá um efeito no clima, matando a analogia meteorológica, sem demora afasta as nuvens escuras, prenunciadoras de tempestade.

Vários autores discorrem sobre o tema clima organizacional, mas o conceito de clima organizacional proposto por Chiavenato (2009), contribuiu muito para esse trabalho, pois ele diz, que o clima organizacional está profundamente relacionado com a intensidade de motivação dos funcionários da organização.

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação, das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização. (CHIAVENATO, 2009, p.143).

No modelo de Atkinson o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que, é percebida ou experimentada pelos integrantes da organização e influencia os seus comportamentos. Chiavenato (2009) enfatiza que o termo de clima organizacional se refere especificamente às características motivacionais do ambiente organizacional, são os aspectos que provocam diferentes espécies de motivação. Existem seis dimensões no qual o clima organizacional é dependente, segundo Chiavenato (2009), são eles:

1. Estrutura da organização: A estrutura da organização afeta o sentimento das pessoas sobre as limitações em sua situação de trabalho, tal como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, hierarquia, disciplina.
2. Responsabilidade: Responsabilidade reproduz o sentimento de ser o seu próprio chefe e de não a haver dependência nem dupla verificação na tomada de suas decisões.
3. Riscos: Os riscos levam à iniciativa e ao bom senso sobre arriscar e de enfrentar desafios na função e na situação de trabalho.
4. Recompensas: Ser recompensando por um trabalho bem feito, retirar o sentimento de críticas e punições.
5. Calor e apoio: O calor e apoio geram o sentimento de camaradagem geral e de ajuda mútua, que prevalece na organização.
6. Conflito. É o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos.

Os climas organizacionais também podem ser criados pela variação na maneira de liderança que é aplicado na organização. Como já foi citado no exemplo de Fleury e Sampaio, o clima pode mudar rapidamente, mas também podem ser criados em um curto período de tempo, e podem manter suas características estáveis. “Uma vez criados, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo”. (CHIAVENATO, 2009, p.146).

Liderança no clima organizacional requer algumas atividades para que seja bem conduzida. Transmitir de forma clara seus objetivos e aonde quer chegar, fazendo com que os colaboradores possam desempenhar o melhor de si, para alcançar resultados eficazes.

Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para atingir metas. Essa influência pode ser formal, como a que é conferida por cargos altos dentro da organização. Essas posições possuem certo nível de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Não são todos os líderes que podem ser considerados administradores e nem todos os executivos são líderes. Mesmo que a organização conceda alguns direitos formais para os seus executivos, isso não lhes assegura uma capacidade de liderança eficaz.

A capacidade de influenciar os outros por fora da estrutura formal, geralmente é mais importante quanto à influência formal, ou até mais. Os líderes podem surgir de forma natural de dentro dos grupos ou por indicação formal. Para Vecchio (2012) liderança não é somente uma mera responsabilidade, supervisão ou autoridade formal. Abrange além da influência

regular que acompanha a autenticidade de supervisor. Liderança é a influência complementar, que uma pessoa possui além da sua autoridade formal. O papel da liderança é fundamental para o entendimento do comportamento do grupo, já que o líder é quem aponta a direção para o alcance dos resultados. (ROBBINS 2005).

Bergamini (1997) relaciona a liderança ao comportamento organizacional que passou a ser uma atenção para os administradores. Tem como função o alcance dos objetivos, por meio da hierarquia e o poder estabelecido. Existem também os líderes que não possuíam o poder, mas era referência em suas esferas de atividades, possuíam a característica de influenciar pessoas. Existem vários autores que definem o conceito de liderança, mas existem as definições mais utilizadas nos estudos sobre liderança, e como elas impactam diretamente no comportamento humano e no ambiente nos quais estão inseridos.

Robbins (2005, p.132) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Robbins ainda enfatiza sua afirmação:

Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despense. Contudo a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Portanto, precisamos considerar a qualidade e o esforço, tanto quanto a sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. A motivação tem uma dimensão de persistência. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até seus objetivos sejam atingidos. (ROBBINS, 2005 p.132).

Robbins (2005) diz que os indivíduos motivados conseguem se manter na efetivação das atividades até que suas metas pessoais e organizacionais sejam atingidas. Somente o indivíduo motivado terá disposição para se comprometer com os objetivos da organização. O principal motivo da motivação dentro das organizações é fazer com que os colaboradores se comprometam com as causas e objetivos da organização.

A motivação é geralmente relacionada como um estado interior que incentiva uma pessoa a tomar certos tipos de comportamento (Spector 2006).

Segundo Chiavenato (1992) as organizações sabem da importância da motivação para o sucesso dos seus negócios, pois o colaborador motivado trabalhará satisfeito, se sentindo importante e encarregado pelo resultado final, revelando sua criatividade e talentos, mas sempre com um líder que seja eficaz e capaz de motivar sua equipe, conhecendo todas as suas necessidades, para conseguir que os objetivos sejam alcançados.

Spector (2006) define motivação como o desejo de obter ou conseguir algum objetivo, ou seja, motivação é o resultado dos desejos, necessidades e vontades.

Para Oliveira (1999) a motivação é um conjunto de motivos que fazem a pessoa agir de uma determinada maneira. Os motivos que levam as pessoas a agir, são as necessidades humanas que produzem padrões de comportamento, os quais variam de pessoa para pessoa.

## **Teorias Motivacionais**

### **Teoria Hierarquia das Necessidades**

Vecchio 2012 cita a teoria hierarquia das necessidades sendo umas das mais conhecidas sobre a motivação, essa teoria foi desenvolvida por Abraham Maslow, para criar um modelo a fim de explicar as necessidades essenciais para um desenvolvimento psicológico sadio.

De acordo com Spector:

A teoria da hierarquia das necessidades (Maslow, 1943) afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. (2006, p.200).

Oliveira (2002) descreve a definição para cada uma das cinco categorias das necessidades, dentro da teoria da hierarquia das necessidades, sendo elas:

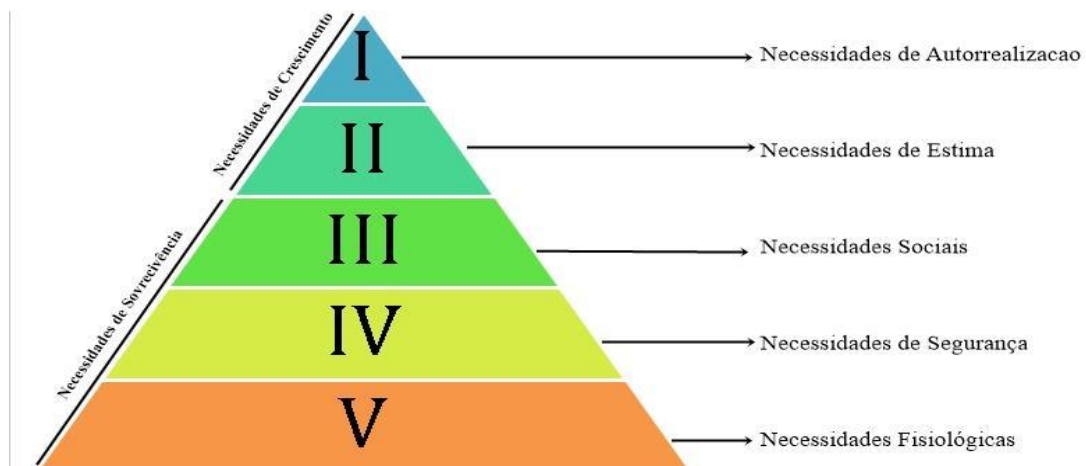
1. Necessidades fisiológicas: são as necessidades vegetativas relacionadas à fome, ao sono, ao cansaço etc. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar de forma cíclica a sua satisfação. Ex: alimento, repouso, abrigo, sexo.
2. Necessidades de segurança: o indivíduo se protege de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. O desejo e procura de segurança, estabilidade, a fuga do perigo, buscar um mundo ordenado e previsível são manifestações comuns dessas necessidades de segurança. Como nas necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Ex: proteção contra o perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo.
3. Necessidades sociais: relação associativa do indivíduo com outras pessoas; amor, afiliação, participação, esses conceitos levam o indivíduo à adaptação social ou não inadaptção social. As necessidades de ar e receber afeto, a busca de amigos e participação em grupos estão ligados a esses tipos de necessidades. Ex: relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão, consideração.

4. Necessidades de estima: a auto avaliação e a autoestima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, status, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo. Ex: necessidades de ego, orgulho, autorrespeito, progresso, confiança; necessidades de status, reconhecimento, apreciação, admiração pelos outros.

5. Necessidades de autorrealização: são relacionadas ao desejo de cumprir a tendência de cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. É expressada através do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser. Estão relacionados com a plena realização daquilo que cada um tem em potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

Segundo Vecchio (2012) a hierarquia de necessidades de Maslow figura 1, é ordenada em necessidades de sobrevivência, aquelas que precisam ser satisfeitas para assegurar a própria existência e segurança dos indivíduos, e em necessidades de crescimento, relacionam-se ao desenvolvimento pessoas e a realização pessoal de cada um.

**Figura 1.** Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Vecchio (2012)

### **Teoria ERC**

“O psicólogo Clayton Alderfer concordava com Maslow: a motivação do trabalhador poderia ser medida de acordo com uma hierarquia de necessidades” (STONER e FREEMAN, 1994 p.326)

De acordo com Stoner e Freeman (1994) a teoria ERC diz que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento,



com frustração para alcançar um dos níveis de necessidades, os indivíduos voltam a nível inferior.

Ainda no pensamento de Stoner e Freeman, quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores voltam, mesmo que já tenham sido satisfeitas, ao contrário da teoria de Maslow, onde se a necessidade uma vez satisfeita perdia o poder de motivar um comportamento. Na teoria de Maslow as pessoas subiam em uma hierarquia de necessidades, já na de Alderfer as pessoas subiam e desciam sua hierarquia de necessidades de tempos em tempos e de situação em situação. A teoria foi dividida em três categorias: necessidades existenciais (fundamentais de Maslow, mais fatores de benefícios do local de trabalho), necessidades de relacionamento, e necessidades de crescimento. O nome ERC é formado pelas três primeiras letras de cada categoria.

Para Spector (2006) e a teoria ERC de Alderfer, foi uma tentativa de corrigir algumas das falhas na hierarquia das necessidades de Maslow. Pois ao contrário de Maslow, Alderfer permitia um fluxo de intensidade das necessidades de forma contínua. A pessoa apresenta um desejo menor por uma necessidade quando ela é satisfeita, e sente uma necessidade maior quando uma necessidade não se concretiza. Por exemplo, uma pessoa falhe na execução de uma tarefa que satisfaça suas necessidades de crescimento, essa pessoa pode regredir para uma necessidade de relacionamento e se aproximar de alguém para se consolar. É o conceito de frustração-regressão, onde as pessoas frustradas em suas tentativas de satisfazer suas necessidades em certo nível, elas acabam regredindo nessas necessidades em um nível mais concreto.

### **Teoria dos dois Fatores de Herzberg**

Segundo Oliveira (2002) os dois fatores da teoria de Herzberg podem ser chamados de motivadores higiênicos ou de fatores extrínsecos-intrínsecos.

Davis e Newstrom (1992) relatam que Herzberg desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores, onde ele pediu às pessoas da sua pesquisa que tentassem lembrar-se de um momento no qual se sentiram especiais bem com relação ao seu trabalho e outro momento no qual se sentiram extremamente mal. Pediu também que eles descrevessem os motivos que os levaram a esses sentimentos. Depois das respostas Herzberg concluiu que dos fatores diferentes influenciam a motivação.

Chiavenato (1994) enfatiza que os estudos de Herzberg formulou a teoria dos dois fatores, com o foco em explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. De

acordo com Chiavenato (1994) a teoria de dois fatores influencia fortemente o comportamento das pessoas:

**Fatores higiênicos:** São extrínsecos. Localizados no ambiente de trabalho, e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de gerência que é adotado para as pessoas da organização, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima organizacional, os regulamentos internos etc.

Chiavenato, (1994 p.177) conclui que:

A principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando são péssimos ou precários, os fatores higiênicos provocam a insatisfação das pessoas. Devido a essa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg lhes dá o nome de fatores insatisfacientes.

**Fatores motivacionais:** São intrínsecos, pois são relacionados com o cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais abrangem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização. A característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimas, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando precários, evitam a satisfação. Recebem o nome de fatores satisfacientes.

Para Chiavenato (1994) os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são independentes e desprendidos dos fatores responsáveis pela insatisfação, o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação, da mesma maneira, o oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não insatisfação.

**Figura 2:** Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

<b>FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)</b>
Conteúdo do cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)
O trabalho em si mesmo	As condições de trabalho
Realização pessoal	Salários e prêmios de produção
Reconhecimento do trabalho	Benefícios e serviços sociais
Progresso profissional	Cultura organizacional
Responsabilidade	Relações com o gerente

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994)

Segundo Chiavenato (2009) a abordagem de Herzberg destaca fatores motivacionais que tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações.

Já para Spector (2006) o maior problema dessa teoria é que a sua estrutura de dois fatores, de satisfação versus insatisfação no trabalho, não tem encontrado sustentação em

pesquisas. Ela é considerada falha por ser basear nas descrições de eventos satisfatórios e insatisfatórios pelos funcionários. Pois as pessoas tendem a comentar coisas feitas por elas como satisfatórias, e as feitas por outros, como insatisfatórias, provocando uma impressão de que satisfação e insatisfação são causadas por fatores diferentes. Mesmo assim o eu trabalho ajudou a oferecer um trabalho significativo para as pessoas, o que gerou um enriquecimento do trabalho em muitas empresas.

## **2 MATERIAIS E MÉTODOS**

Para a elaboração do artigo foi utilizado de pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2002) é uma pesquisa com base em um material já elaborado, principalmente por livros e artigos científicos. Logo após a revisão bibliográfica constatou se que o artigo se abarca nas pesquisas exploratórias e descritivas.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória que é a fase, tem como objetivo facilitar o acesso das informações sobre o assunto pesquisado, definindo e delimitando o mesmo, orientando e fixando os objetivos e a formulação de hipóteses. De forma geral assume os moldes de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Para Gil (2002) o objetivo desse tipo de pesquisa é descrever as particularidades de uma determinada população ou evento ou o estabelecimento de relações variáveis. Usa de técnicas padronizadas de coleta de dados, para um melhor levantamento.

O presente artigo científico foi realizado com os onze funcionários, três estagiários e um menor aprendiz do Banco da Amazônia - Agência de Jaru – RO totalizando 15 pessoas, tendo permissão do Gerente da mesma agência para a realização do estudo. Foi elaborado um estudo de caso, com perspectiva de pesquisa qualitativa e quantitativo, como meio para tabulação dos dados coletados através dos questionários, as análises consideraram o perfil de todos os colaboradores do Banco, sua percepção sobre o clima organizacional e sua satisfação com colegas e salários, cada um desses elementos é individual e particular de cada colaborador, buscando, então, um resultado com o maior nível de certeza de todos os envolvidos que fizeram parte da pesquisa.

Os métodos de delineamento da pesquisa utilizados seguiram as seguintes etapas:

1. Elaboração do projeto de pesquisa.
2. Pesquisa de dados teóricos para coleta de dados e elaboração dos questionários.
3. Revisão bibliográfica
4. Preparação dos questionários.

5. Aplicação dos questionários para os colaboradores do Banco da Amazônia - Agência de Jaru -RO.
6. Tabulação dos dados obtidos através das informações adquiridas pelo questionário.
7. Apresentação dos resultados da pesquisa.
8. Análise final.

Os questionários foram aplicados nos meses de agosto e setembro do presente ano.

De acordo com Gil (2002) entende-se que questionário são questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.

Já para Prodanov e Freitas (2013) o questionário é uma série de perguntas que devem ser respondidas pelo informante, o seu questionário é um instrumento de coleta de dados, e sua confecção é feita pelo pesquisador. E todo questionário deve ser enviado antes para um pré-teste, num universo reduzido, para que se possam corrigir quaisquer erros de formulação.

Marconi e Lakatos (2003) complementam dizendo que, junto com o questionário é importante enviar uma carta explicativa sobre a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter as respostas, tentando despertar a curiosidade e o interesse do pesquisador, para que ele possa preencher e devolver o questionário dentro do prazo estipulado.

O questionário para elaboração do artigo foi composto por questões para definir; idade, sexo, estado civil, escolaridade, infraestrutura, relacionamento com colegas e supervisores no ambiente de trabalho, capacitação, equipamentos de trabalho, satisfação com salários e atividades designadas e satisfação com a gestão. Totalizando 43 questões relacionadas à percepção sobre a motivação dos colaboradores do banco da Amazônia - agência de Jaru - RO

### **3 RESULTADOS**

Os resultados do quadro 1 apresentam os perfis dos colaboradores do banco Amazônia em Jaru – RO (idade, gênero, estado civil, nível de escolaridade, pós-graduação e mestrado). Esses dados foram utilizados para a elaboração dos gráficos para a identificação do perfil de cada colaborador.

Para a elaboração do perfil dos colaboradores do banco foi utilizado uma pesquisa quantitativa, para quantificar em percentagem a quantidade de colaboradores, sexo, idade e formação acadêmica. Prodanov e Freitas (2013, p.69) afirmam que a pesquisa quantitativa “é tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações

para classificá-las e analisá-las”. Faz o uso de técnicas estatísticas, exemplos: percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação etc.

**Quadro 1.** Perfil dos funcionários do banco, agência de Jaru- RO.

1. Idade	16 a 28	29 a 38	39 a 48	49 a 58	59 a 64	TOTAL	
		6	6	1	0		2
2. Gênero	Masculino		10	Feminino		5	15
3. Estado Civil	(8) Casado (a) (1) Divorciado (a) (6) Solteiro (a) (0) Viúvo (a)					15	
4. Escolaridade	(2) 2º Grau completo (5) Superior incompleto (8) Superior completo					15	
5. Formação Acadêmica	(1) Administração (2) Ciências contábeis (1) Economia (1) Direito (0) Engenharia Civil (0) Geografia (1) Letras (1) Matemática (0) Serviço Social (2) Outros					9	
6. Pós-graduação	2					2	
7. Mestrado	1					1	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Segundo Marconi e Lakatos (1999) com a escala de likert é possível a elaboração de um grande número de proposições importantes em relação a atitudes e opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser estudado. Ainda com o pensamento de Marconi e Lakatos, essas proposições são apresentadas a uma quantidade de pessoas estabelecidas pelo pesquisador, e essas pessoas indicarão as reações, anotando os valores 5,4,3,2,1, que correspondem a:

- 5 - Completa aprovação.
- 4 - Aprovação.
- 3 - Neutralidade.
- 2 - Desaprovação incompleta.
- 1 - Desaprovação.

Uma abordagem quantitativa foi utilizada para estabelecer o Ranking Médio (RM) para o questionário que utilizou a escala tipo likert de 5 pontos para a mensuração do grau de entendimento dos colaboradores que responderam os questionários. A discordância ou concordância das questões foram avaliadas através do RM da pontuação atribuída dadas as respostas, onde os valores com pontuação menores que 3 são considerados como

discordantes e, maiores que 3, como concordantes, considerando uma escala no valor de 5 pontos. O valor igual a 3 é considerado indiferente ou sem opinião, sendo o ponto neutro.

O cálculo de RM utilizou o critério de análises de dados da escala likert.

**Tabela 1.** Exemplo do cálculo do RM (Ranking Médio)

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE SUJEITOS					RM
	1	2	3	4	5	
Você é motivado no seu ambiente de trabalho?						
		3	2	1		2,7

LEGENDA: **5:** Concordo Plenamente **4:** Concordo Parcialmente **3:** Não concordo nem discordo **2:** Discordo Parcialmente **1:** Discordo totalmente

Média Ponderada =  $(3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 4) = 16$

Logo  $RM = 16 / (3+2+1) = 2,7$

Fonte: Marconi e Lakatos (1999) elaborado pelo autor.

**Quadro 2.** Escala Likert, percepção dos colabores sobre a motivação no ambiente de trabalho, no Banco da Amazônia em Jaru – RO.

Clima organizacional.	CPL 5	CPA 4	NCN D 3	DP 2	DT 1	R M =3
<b>Gestão e Treinamento.</b>						
Você recebe orientação do supervisor para executar as tarefas?	9	4	1	1	-	4,4
O gestor responsável elogia o funcionário quando ele faz um bom trabalho.	9	3	1	1	1	4,2
Você pode contar com o apoio do gestor.	10	3	1	1	-	4,5
Novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	9	6	-	-	-	4,6
O gestor respeita os seus funcionários.	13	1	-	1	-	4,7
Recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo.	2	6	-	2	5	2,9
A empresa investe em treinamento/desenvolvimento.	4	3	1	6	1	3,2
A comunicação é utilizada para resolver os problemas da instituição.	8	6	-	1	-	4,4
<b>Ambiente de trabalho e equipamentos.</b>						
Você realiza as suas tarefas com satisfação.	8	5	-	2	-	4,3
Quando você desempenha um bom resultado no seu trabalho, você é recompensado.	2	4	4	1	4	2,9
A instituição se preocupa com a sua saúde mental e física.	5	3	3	1	3	3,4
Os equipamentos disponíveis são suficientes para realizar as tarefas diárias.	7	2	2	3	1	3,7
O ambiente de trabalho atende as necessidades para realizar as suas tarefas.	9	1	2	1	2	3,9
O ambiente físico do seu trabalho é agradável.	11	4	-	-	-	4,7
Existem equipamentos que previnem acidentes no trabalho.	5	4	2	2	2	3,5
O setor do seu trabalho é limpo.	13	2	-	-	-	4,9
O ambiente de trabalho facilita a execução das atividades.	9	4	1	1		4,4

<sup>3</sup> Legenda: **CPL:** Concordo Plenamente: **CPA:** Concordo Parcialmente: **NCND:** Não Concordo Nem Discordo: **DP:** Discordo Parcialmente: **DT:** Discordo Totalmente.

<b>Horário e frequência no trabalho.</b>						
A empresa controla com rigor a frequência dos funcionários.	10	3	1	1	-	<b>4,5</b>
Os horários de trabalho dos funcionários são cobrados com rigor.	6	6	2	1	-	<b>4,1</b>
Nada é feito sem autorização do gestor.	6	6	2	-	1	<b>4,1</b>
Existe uma fiscalização permanente do gestor.	5	5	5	-	-	<b>4,0</b>
<b>Cooperação e harmonia.</b>						
O funcionário é ajudado pelos colegas caso cometa algum erro.	11	4	-	-	-	<b>4,7</b>
Existe cooperação entre os colegas.	11	4	-	-	-	<b>4,7</b>
Os funcionários antigos auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	8	6	1	-	-	<b>4,5</b>
Os conflitos são resolvidos pelo grupo.	7	7	1	-	-	<b>4,4</b>
As relações entre os colegas de trabalho são de amizade.	8	4	3	-	-	<b>4,3</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2018.

**Quadro 3.** Escala likert, satisfação e insatisfação dos colaboradores no trabalho.

<b>SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO NO TRABALHO.</b>	<b>TI 1</b>	<b>PI 2</b>	<b>NINS 3</b>	<b>PS 4</b>	<b>TS 5<sup>4</sup></b>	<b>R M =</b>
<b>Satisfação com os colegas de trabalho.</b>						
Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	-	1	1	6	7	<b>4,3</b>
Confiança que eu posso ter com meus colegas de trabalho.	-	1	2	5	7	<b>4,2</b>
Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	-	1		6	8	<b>4,4</b>
<b>Satisfação com o salário.</b>						
Meu salário em comparação com o quanto eu trabalho.	3	1	2	5	4	<b>3,4</b>
Meu salário em relação à minha capacidade profissional.	1	3	3	5	3	<b>3,4</b>
Meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	3	2	2	3	5	<b>3,3</b>
<b>Satisfação com as promoções:</b>						
O número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	1	1	4	3	6	<b>3,8</b>
A maneira que a empresa promove seu pessoal.	2	2	2	2	7	<b>3,7</b>
Variedade de tarefas que realizo.	1	1	4	3	6	<b>3,8</b>
<b>Satisfação com a gestão:</b>						
Capacidade profissional do meu chefe.	2	1	1	3	8	<b>3,9</b>
Maneira como meu chefe me trata.	2	-	2	4	7	<b>3,9</b>

Fonte: Elabora pelo autor 2018.

<sup>4</sup> Legenda: **TI:** Totalmente Insatisfeito; **PI:** Parcialmente Insatisfeito; **NINS:** Nem Insatisfeito Nem Satisfeito; **PS:** Parcialmente Satisfeito; **TS:** Totalmente Satisfeito.

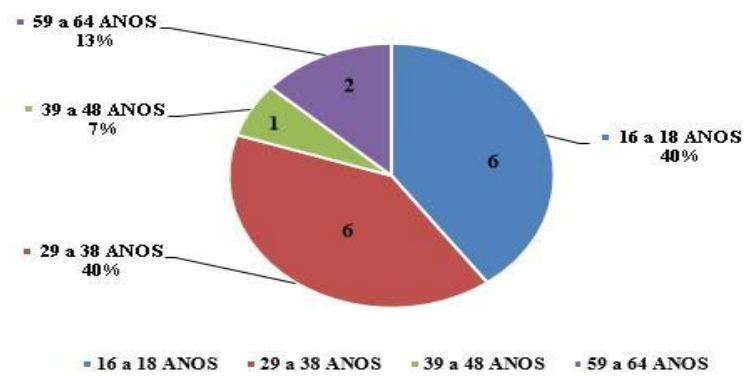
## 4 DISCUSSÃO

### Idade

Com base nos dados do gráfico 1 a pesquisa identificou a faixa etária existente dos colaboradores, as faixas etárias entre 16 a 18 anos e 29 a 38 anos representam 40% cada dos totais de colaboradores, seguido por os colaboradores com 59 a 64 anos representando 13%, e 7% entre 39 e 48 anos.

A maioria dos colaboradores têm idades até 38 anos, isso demonstra que a empresa possui jovens com habilidades e talentos.

**Gráfico 1** – Idade dos colaboradores do Banco.

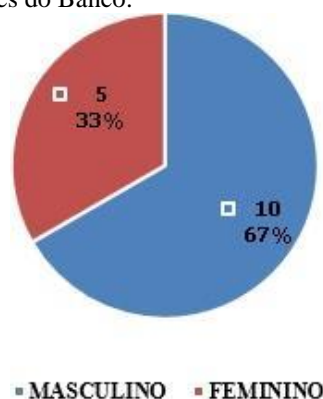


Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário respondido pelos colaboradores.

### Gênero

Neste item o gráfico 2 apresenta a variável do gênero dos colaboradores, 10 dos 15 que responderam o questionário são do sexo masculino representando 67% do total, e 5 do sexo feminino que representam 33%. Esses resultados demonstram que em sua maior parte os colaboradores são homens, tendo em vista que das 5 mulheres que trabalham no banco, apenas 2 são concursadas, as outras 3 são estagiários e menor aprendiz, porém vale ressaltar que essas 2 mulheres estão em cargos de chefia, possuindo um nível maior na hierarquia da empresa em comparação com os seus colegas.

**Gráfico 2.** Gênero dos colaboradores do Banco.



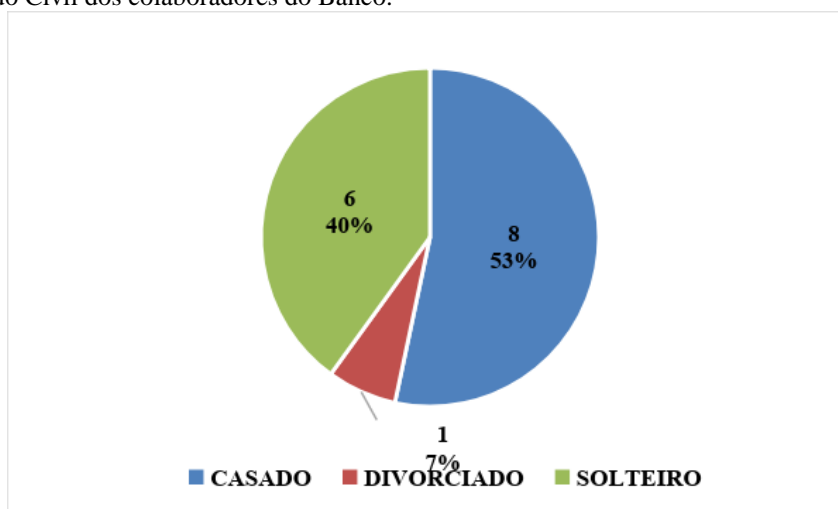
Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário respondido pelos colaboradores.



### Estado civil

Com relação ao estado civil, detectou-se, que a maioria dos colaboradores são casados, porém o número de solteiros é próximo a quantidade de casados, esse fato pode ser devido à pouca idade da maioria dos funcionários. Somente um funcionário é divorciado.

**Gráfico 3.** Estado Civil dos colaboradores do Banco.

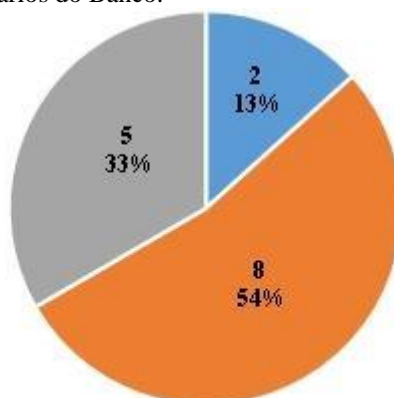


Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário respondido pelos colaboradores.

### Escolaridade

O gráfico a seguir demonstra o nível de escolaridade dos colaboradores, a qual representa 54% do total dos colaboradores com nível superior completo, e 33% dos colaboradores tem o ensino superior incompleto, o que indica que eles estão cursando o nível superior ainda, pode-se dizer então que com o decorrer do tempo que até 80% dos colaboradores vão ter o nível superior completo.

**Gráfico 4.** Escolaridade dos funcionários do Banco.



■ 2º GRAU COMPLETO ■ SUPERIOR COMPLETO ■ SUPERIOR INCOMPLETO

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário respondido pelos colaboradores.

### Formação acadêmica

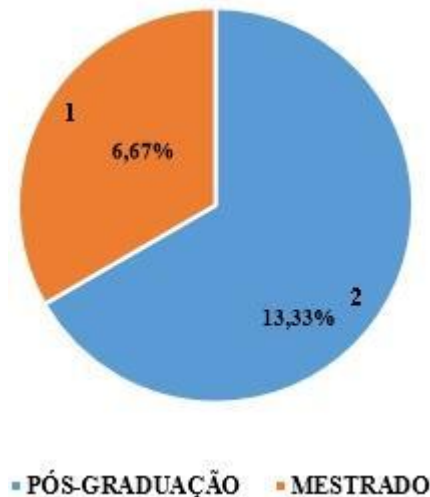
O gráfico anterior apresentou a informação que 8 dos 15 colaboradores possuem nível superior, porém o gráfico a seguir demonstram que existem 9 cursos que fazem parte da grade de conhecimento dos colaboradores, significa que algum funcionário possui mais de uma graduação, o outro gráfico demonstra que existem 2 funcionários com pós-graduação e 1 com mestrado, revelando o conhecimento científico que a maioria dos colaboradores tem para exercerem as suas funções.

**Gráfico 5.** Formação acadêmica dos colaboradores do Banco.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário respondido pelos colaboradores.

**Gráfico 6.** Especialização do colaboradores do Banco.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário respondido pelos colaboradores.

### Gestão e Treinamento

Segundo McGregor 1960, apud, Spector (2006) os líderes devem tornar possível o desenvolvimento e reconhecimento das habilidades organizacionais dos seus funcionários e, devem criar situações organizacionais que ajudem os seus funcionários a alcançarem os seus próprios objetivos pela busca dos interesses da organização.

De acordo com Almeida (2007) o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores na organização tem como papel principal a preparação individual ou coletiva para a execução satisfatória das atividades dos cargos que ocupam.

No que diz respeito ao clima organizacional, a maioria dos funcionários concordam com as afirmativas positivas que foram aplicadas dentro no questionário. Com os dados obtidos percebe-se que em relação a orientação do gestor para com seus colaboradores, apoio, respeito e a comunicação para resolver os problemas, os RM das respostas foram acima de 4 pontos, o que demonstra que a maioria dos colaboradores confirma as afirmativas dos questionários dessa parte, onde a gestão do gerente do Banco da Amazônia é um ponto positivo. Porém nos pontos treinamento com RM de 2,9 e 3,2, é possível perceber que os funcionários não concordam com as afirmativas, relando assim que a empresa não investe pesado em treinamentos e capacitações para que os seus colaboradores.

### **Ambiente de trabalho e equipamentos**

Para Matos (1996) ser reconhecido no trabalho gera uma sensação de bem-estar, através da segurança emocional que consiste em se sentir valorizado, pelo reconhecimento, capacidade profissional e o desempenho.

Com um RM acima de 3,4 a maioria dos funcionários concordaram com as afirmativas desse tópico que trata dos assuntos do ambiente do trabalho, como conservação, limpeza, qualidade e quantidade dos equipamentos e a preocupação da empresa com a qualidade de vida dos seus colaboradores. Somente uma afirmativa obteve a pontuação menor que 3, com um RM de 2,9 a maioria dos colaboradores não concordam com a afirmativa que diz que eles recebem recompensas quando obtém um bom resultado no trabalho. Segundo Chiavenato (2009) ser recompensando por um trabalho bem feito, retira o sentimento de críticas e punições.

### **Horário e frequência no trabalho**

A maioria dos colaboradores concordam com as afirmativas desse tópico, os RM foram todos acima de 4 pontos, demonstrando que existe um rigor no controle dos horários e a frequência dos colaboradores no seu local de trabalho.

### **Cooperação e harmonia**

Segundo Robbins (2005) o trabalho requer convivência com colegas e superiores, obediência a regras e políticas da organização. Robbins também diz que ajudar os colegas ajuda a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho.

Um tópico importante para o desenvolvimento deste artigo, onde a maioria dos colaboradores também concordam com as afirmativas, com RM acima de 4 pontos, pôde-se perceber que existe um bom relacionamento e comprometimento com os colegas e novos colegas de trabalho.

### **Satisfação com os colegas de trabalho**

Marqueze e Moreno (2005) consideram o relacionamento com os colegas um dos principais aspectos que podem influenciar a satisfação no trabalho.

Nesse tópico foi medida a satisfação dos colaboradores com os seus colegas de trabalho, a maioria dos colaboradores se sentem totalmente satisfeitos com o espírito de colaboração com seus colegas e confiam neles para a execução das suas atividades.

### **Satisfação com o salário**

Stecca, et al., (2011) mencionam que a satisfação envolve aspectos específicos dentro da organização, tais como salários, promoções, benefícios e reconhecimento.

Com um RM na média de 3,4 pontos, esse tópico demonstra que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com seus salários em relação a quantidade de atividades que realizam e sua capacidade para realização dessas atividades, porém comparados aos outros tópicos, a pontuação da satisfação com o salário teve a menor pontuação, pode-se dizer então que os funcionários não estejam muito satisfeitos com os seus salários.

### **Satisfação com as promoções**

O último tópico obteve RM de 3,8 demonstrando que em sua maioria os colaboradores estão satisfeitos com a quantidade de vezes que já foram promovidos e a forma com as empresas promove os seus funcionários.

### **Satisfação com a gestão**

Esse tópico demonstrou uma pontuação interessante, as maiorias dos colaboradores estão satisfeitos com a capacidade profissional do seu chefe e a forma como eles são tratados, porém 2 colaboradores estão totalmente insatisfeitos com o seu chefe, essas insatisfações podem ter refletido em outros indicadores relacionados à gestão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo principal identificar a percepção dos colaboradores sobre a motivação no ambiente de trabalho do Banco da Amazônia no município de Jaru.

O estudo também propôs identificar os níveis de satisfação e motivação, e identificar também, o perfil dos colaboradores e descrever o clima e cultura do banco. Entende-se que esses objetivos foram alcançados, a partir da colaboração de todos os funcionários do Banco, que é atualmente composta por quinze colaboradores e obteve 100% de respondentes, dentro do que foi pré-estabelecido.

Os resultados principais dos objetivos com relação ao perfil dos colaboradores indica que a maioria se encontra na faixa etária entre 38 anos, e que a maioria dos colaboradores é composta por homens.

Com relação ao clima organizacional, constatou-se que em sua maioria os colaboradores do banco estão satisfeitos com a gestão, seus horários, equipamentos para realização do trabalho e sua relação com os colegas de trabalho. Os pontos negativos ficam para o treinamento oferecido pela empresa, que segundo os colaboradores é insuficiente, e que eles não recebem qualquer tipo de recompensa quando conseguem desenvolver um resultado no trabalho.

Os índices de satisfação e insatisfação foram positivos em sua maioria, relacionados ao nível de confiança dos colaboradores com os seus colegas. A satisfação com o salário teve pontos positivos, porém obteve a menor pontuação dentre todos os outros indicadores, demonstrando então que o salário nesse caso é um motivo forte para a insatisfação no trabalho.

A maioria dos colaboradores também se sente satisfeitos com o seu chefe e com a sua capacidade profissional, entretanto dois funcionários estão totalmente insatisfeitos com o seu chefe, cabe então à gerência do banco fazer os levantamentos necessários para conseguir descobrir e solucionar possíveis problemas que causam essa insatisfação.

Robbins (2005) diz que uma pessoa com alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Spector (2006) enfatiza que a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como a pessoa se sente em relação ao trabalho que tem, seja em relação a alguns de seus aspectos.

As hipóteses do trabalho se confirmaram como sendo que os funcionários se sentem satisfeitos e motivados com o trabalho, e que o clima e a cultura do banco da Amazônia são propícios para que os colaboradores se sintam motivados. O bom relacionamento com os colegas de trabalho e a participação da gerência, juntamente com o conjunto de atribuições positivas no clima da empresa essas hipóteses se confirmaram.

Esses resultados positivos relacionados ao ambiente de trabalho podem e devem ser mantidos e aperfeiçoados, sempre buscando o melhor para todos os colaboradores envolvidos. Podendo também contribuir para aperfeiçoar outras áreas que não apresentaram resultados positivos, mas que podem ser melhorados.

Este trabalho foi de grande valia, não somente para o autor, mas também para o banco, a qual foi objeto desta pesquisa. Todas as análises feitas permitiram observar e relatar a satisfação e motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. E que esse trabalho sirva de inspiração para outros pesquisadores se aprofundarem no tema, especialmente na área bancária, que requer muito sigilo e ética por parte dos seus servidores.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução Jose Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHERMERHORN, John. R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Artmed, 1999.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 1992.
- GARCIA, Navil. **A Motivação no Ambiente Profissional**. Disponível em: <http://site.suamente.com.br/a-motivacao-no-ambiente-profissional/>> Acesso em 25 de abril de 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: ATLAS S.A, 2002.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: ATLAS S.A, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: ATLAS S.A, 199.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006
- STONER A. F, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão, et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

STECCA, J. P.; ALMEIDA, M. I. R.; GELATTI, C. B.; **O clima organizacional e suas influências no alcance dos objetivos estratégicos: um estudo realizado na Sicredi Região Centro**. XIV SemeAd – Seminário em Administração, p. 1-16, 2011