

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Curso de Especialização em Gestão de Negócios
Financeiros**

Giuliano Wilian Chiari

**O que motiva os funcionários do Banco do Brasil? Um olhar
sobre a agência de
Birigui-SP**

BIRIGUI SP

2007

Giuliano Wilian Chiari

**O que motiva os funcionários do Banco do Brasil? Um olhar
sobre a agência de
Birigui-SP**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Carmem Lígia Iochins Grisci

BIRIGUI SP

2007

Giuliano Wilian Chiari

**O que motiva os funcionários do Banco do Brasil? Um olhar
sobre a agência de
Birigui-SP**

Material para consulta na home Page da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp/>
Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em ... dede.....
BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente à minha esposa e a minha filha, que tanto se privou de minha presença durante o período de aulas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores e funcionários da UFRGS, que participaram direta ou indiretamente deste MBA, especialmente a Prof^a.Claudia Sirangelo Eccel, por sua paciência, por seu carinho atenção dedicado a nós alunos durante e após o período de aulas.

Agradeço a DEUS por ter me dado a oportunidade e proporcionado condições para eu fazer este MBA.

RESUMO

O presente trabalho objetiva identificar como os funcionários da agência do Banco do Brasil de Birigui/SP percebem sua motivação para o trabalho, bem como mapear aspectos motivadores e desmotivadores na agência, além de identificar ações que possam ser implementadas visando melhorias. Realizou-se entrevistas com 10 dos 40 funcionários da agência, no mês de maio de 2007. Os resultados foram analisados qualitativamente e comentados segundo as teorias de motivação de Herzberg. A maior parte dos respondentes considera o “Trabalho em Si” como fator de motivação dos funcionários, enquanto, a “Falta de Reconhecimento Profissional” foi a mais citada como fator de desmotivação.

ABSTRACT

This paper aims to identify how do employees from Banco do Brasil's branch of Birigui/SP perceives their motivation to work, to trace what contributes positively and negatively for them to feel motivated, and also find out some improvement possibilities. Therefore, 10 out of the 40 workers of that branch were interviewed during the month of May, 2007. The outcomes were qualitatively analyzed and commented according to Herzberg's theories of motivation. The category "work itself" was mentioned as positive motivational aspect, while the lack of "Professional Recognition" was referred as contributing negatively in motivation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
Reestruturação do trabalho bancário no Brasil	10
MOTIVAÇÃO	12
As teorias de motivação.....	12
A hierarquia de necessidades do psicólogo Abraham Maslow.....	12
Teoria de motivação e manutenção de Herzberg	14
Teoria de motivação interiorizada	15
Teoria das relações humanas no ambiente de trabalho	18
METODOLOGIA.....	19
Coleta dados	20
Entrevistas semi-estruturadas	20
Contextualizando o local da pesquisa	21
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	22
CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXOS	33

1. INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho tem sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo dos séculos.

O Banco do Brasil, uma empresa com mais de 198 anos, vem reestruturando as grandes mudanças ao longo da história. No ano de 1994, houve uma grande mudança no país, provocada pelo governo federal, onde ocorreu uma substituição da antiga moeda pela nova, ou seja, entrou em vigor o plano real. Devido a estas grandes mudanças o banco teve a necessidade de se adaptar também com as conseqüências das mudanças ocorridas, resultando no desligamento de aproximadamente 13.000 funcionários. (Banco do Brasil, História do Banco do Brasil, 05/2007).

Em 1996 o Banco do Brasil apresentou grandes prejuízos, fazendo com que em 1997 o banco adotasse medidas rigorosas em todo o seu sistema bancário, obtendo uma grande melhora e voltando a apresentar lucro. (Banco do Brasil, História do Banco do Brasil, 05/2007)

O grande desafio está na indagação proposta por Sievers(apud Bergamini, 1998, p.9): Como é possível conseguir que as pessoas produzam sob condições que elas normalmente não estariam motivadas a trabalhar? Diante do contexto de mudanças estruturais e funcionais ocorridas no Banco do Brasil, que colocaram os trabalhadores frente a novos desafios, mostra-se importante pesquisar sobre a motivação segundo o ponto de vista dos bancários. Dado este contexto, a questão que embasa esta pesquisa é: O que motiva os funcionários da agência Birigui do Banco do Brasil?

Para respondê-la, a pesquisa tem como objetivo principal colaborar para o conhecimento relativo aos aspectos motivacionais no Banco do Brasil, segundo a percepção dos funcionários da agência Birigui-SP. Além disso, tem como objetivos específicos:

- Identificar os aspectos que os funcionários consideram motivadores na agência Birigui-SP;
- Identificar os aspectos que os funcionários consideram desmotivadores na agência Birigui-SP;

No presente trabalho toma-se como principal base teórica os postulados de Herzberg (1968, *apud* SAYLES, 1969), cujos conceitos de motivação será apresentado a seguir, no item 2.1.2. Tendo em vista que a motivação reflete diretamente na produtividade dos funcionários Herzberg (1968, *apud* SAYLES, 1969), torna-se de grande relevância este estudo.

O presente trabalho se organiza da seguinte forma: apresentaremos a fundamentação teórica, a metodologia e finalmente a conclusão sobre o que foi visto.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

O presente referencial teórico tem como objetivo, fundamentar os conceitos e idéias apresentadas na bibliografia existentes sobre o tema motivação.

Uma das atividades na qual atualmente o trabalho tem-se transformado de forma mais dramática é o setor bancário. Esse tem mudado muito nos últimos anos, especialmente em função do implemento de tecnologias, que resultaram em alterações para aqueles que ali trabalham. Qualquer pessoa que esteja habituada a fazer uso desses serviços certamente percebe muita dessas mudanças no seu dia-a-dia, seja na infra-estrutura disponibilizada a clientes e funcionários como a automação e as instalações físicas, seja em mudanças no funcionamento interno das agências, na forma de atendimento aos clientes e na natureza dos produtos oferecidos. (Merlo e Barbarini, 2002).

Com isto os empregados não podem mais acalentar as mesmas expectativas de um relacionamento em longo prazo com a instituição de trabalho.

De um momento para o outro, sem que tenha sido possível ter tempo para preparar-se, a promessa de um emprego para toda a vida tornou-se cada vez mais difícil de ser sustentada.

1.2. REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO NO BRASIL

O sistema bancário nacional eliminou cerca de 40% dos postos de trabalho nos últimos sete anos. E o pior: com a privatização da rede bancária, a drástica diminuição do quadro de pessoal, resultado da adoção de processos de automação, de programas de produtividade e da terceirização de serviços, tende a se acentuar ainda mais nos próximos anos (DIEESE, 1997a).

O impulso institucional à reorganização do setor provocou um redimensionamento na atividade das instituições financeiras, com a intensificação do processo de terceirização e a diminuição contínua dos postos de trabalho na categoria, principalmente a partir de janeiro de

1989. Desde então até dezembro de 1996 foram eliminados 314.784 postos de trabalho, segundo dados do Ministério do Trabalho. (DIEESE, 1997a).

Essa reestruturação compreendeu na redução dos custos operacionais, com a racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas não-rentáveis, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades.

A reestruturação interna vai desde a incorporação mais acirrada de novas tecnologias a desencadeamento de demissões em massa, justamente como uma das conseqüências dessa inserção tecnológica, o que nos bancos públicos dá-se através dos Programas de Demissão Voluntária. (DIEESE, 2001a).

A reestruturação do trabalho bancário tem levado à caracterização de um sujeito supersolicitado, em constante desterritorialização, que se vê sem passado e sem futuro. Sua caracterização passa pelo atravessamento de uma velocidade e sofrimento psíquico que deixam marcas indelévels. (Grisci, 2003).

Os modos novos de trabalhar mostram-se coerentes com a acumulação flexível e a compreensão de uma experimentação diferenciada do tempo, que aponta a pressão e o medo em ritmo de trabalho e de vida acelerados. Quanto mais a reestruturação se configura, mais os sujeitos compartilham a idéia de que o futuro da empresa não precisa deles e mais postergam um modo supostamente próprio de experimentar o tempo, arraigando um dever psíquico de submissão à servidão, já que consideram que o tempo não é mais seu, que eles não têm mais direito de ter tempo, uma vez que quem faz o seu tempo é a empresa. (Grisci, 2003).

A falta de perspectiva de grandes progressos na carreira, aliada a sobrecarga de trabalho que o bancário vem enfrentando nos últimos anos, provavelmente sejam as principais causas da desmotivação acentuada que se faz notar entre os servidores lotados na agência em questão.

Devido a este quadro de transformações a motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos. Grandes partes dos gestores tentam encontrar resposta para a questão: O que leva realmente as pessoas a estarem motivadas e, assim, mais produtivas?

A motivação é um assunto bastante amplo, com várias teorias a seu respeito, muito evidenciado nos últimos tempos, mas sem sombra de dúvidas, sempre existirá alguma coisa a ensinar e aprender. À medida que as pressões e a velocidade da vida moderna vêm conquistando

um espaço maior, também aumenta a necessidade de uma coerência mais efetiva do nosso íntimo para com a nossa ação. Isto implica em novas descobertas e em novos ensinamentos.

2. MOTIVAÇÃO

De acordo com a vasta literatura sobre motivação (Sayles, 1969; Bergamini, 1990; Chiavenato, 1998); entendemos que este assunto se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano. É um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objetivo de suprir essa necessidade. Os usos que uma pessoa desenvolve suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença do desempenho de cada uma.

A linha conceitual que nos conduzirá é a de Herzberg (1968, *apud* SAYLES, 1969, p 174) para qual afirma que:

Os fatores que geram satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Diante disso, afirma que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho. Da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas nenhuma insatisfação no trabalho. Herzberg (1968, *apud* SAYLES, 1969, p 174)

2.1. AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

No sentido de melhor compreender a relação existente entre a motivação humana e as organizações, abordaremos nesta seção as teorias da motivação mais frequentemente utilizadas pelos teóricos da administração.

2.1.1 A HIERARQUIA DE NECESSIDADES DO PSICÓLOGO ABRAHAM MASLOW.

Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 1998) propôs uma hierarquia entre as necessidades dos seres humanos e as organizou em forma de pirâmide, na qual aquelas colocadas num determinado nível só poderiam ser satisfeitas quando ocorresse o mesmo com as que estivessem nos níveis anteriores. Ou seja, as necessidades seriam satisfeitas da base para o topo:

- a) Necessidades Fisiológicas: são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual, respiração, alimento, bebida, eliminação. Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 1998).
- b) Necessidades de Segurança: São as necessidades relacionadas como a proteção, garantia, estabilidade, ausência de perigo. Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 1998).
- c) Necessidades Sociais: São as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, sentimento de equipe, participação levam o indivíduo à adaptação social ou a inadaptação social. Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 1998).
- d) Necessidades de estima: São as necessidades relacionadas com auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 1998).
- e) Necessidade de auto-realização: São as necessidades relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial, autodesenvolvimento, crescimento. Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 1998).

A teoria da motivação humana de Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 1998) é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais.

Assim, pode-se dizer que sua teoria considera o ser humano na sua totalidade, ao contrário das abordagens apresentadas anteriormente, já que inova ao mesclar diferentes fundamentos, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 1998) vê o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, e necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto-realização.

2.1.2. TEORIA DE MOTIVAÇÃO E MANUTENÇÃO DE HERZBERG.

A teoria mais aceita, é a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968, *apud* SAYLES, 1969). As variáveis que compõem cada fator são apresentadas de forma clara e direta o que, aliado ao fato de a mesma estar ligada especificamente a análise da satisfação no trabalho, a coloca como a principal referência deste estudo.

Na década de 50, o autor desenvolveu uma pesquisa com contabilista e engenheiros que tinha por objetivo identificar o que mais motivava ou desmotivava as pessoas com respeito ao seu trabalho. A pergunta básica feita pelo autor para estas pessoas foi “pensar sobre uma hora em que se sentiam excepcionalmente bem ou excepcionalmente mal com respeito ao seu trabalho”. Também pediu que descrevessem as condições que as levaram a esse sentimento. O que se descobriu a partir daí foi que os fatores que geram satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Diante disso, afirma que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho. Da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas nenhuma insatisfação no trabalho.

Os elementos que “satisfazem” eram: realização reconhecimento profissional, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso. Os elementos de insatisfação eram: relações interpessoais, política e organização da empresa, condições físicas no trabalho e vida pessoal do indivíduo fora do trabalho.

Foi baseado nesta pesquisa que Herzberg (1968, *apud* SAYLES, 1969) elaborou a denominada teoria dos dois fatores. Para o autor a ausência de determinados fatores de trabalho pode acarretar insatisfação; entretanto, a sua presença não causaria satisfação, mas evitaria a insatisfação. Por um lado, esses são os fatores higiênicos, que estão ligados ao contexto do trabalho. Por outro, as boas condições de trabalho, geradas pela presença dos fatores higiênicos, já são os primeiros passos em direção à satisfação. O passo seguinte, e não menos importante, é pôr em prática os fatores que irão proporcionar aos trabalhadores um sentimento de satisfação, sendo conhecidos como fatores de motivação, estando geralmente ligados ao conteúdo do trabalho.

Quando os fatores de higiene são otimizados, evitam insatisfação. Entretanto, quando existe uma otimização dos fatores de motivação, geralmente provocam satisfação. São considerados como fatores higiênicos às políticas organizacionais e de administração, a supervisão, o relacionamento, as condições de trabalho, o salário, a segurança no cargo e o status. Já os fatores de motivação estão relacionados à responsabilidade, à possibilidade de crescimento, à liberdade de decisão, ao conteúdo do cargo, à realização, ao reconhecimento, ao uso pleno das habilidades pessoais e ao estabelecimento de objetivo e avaliação relacionada com eles. Em uma leitura psicológica os fatores higiênicos podem ser denominados de extrínsecos, enquanto os fatores de motivação de intrínsecos.

2.1.3. TEORIA DE MOTIVAÇÃO INTERIORIZADA.

Esta teoria proposta por Bergamini (1990) cita que a motivação pode ser comparada com o jogo, estando estreitamente ligadas em seu sentido instintivo, ou seja, que todos nós temos interiorizado instintos tanto no jogar quanto na motivação. E, quando o mesmo é interrompido pela sociedade, o ser humano passa a ter o sentimento de insatisfação. Com tudo, a motivação pode ser explicada de forma individual, resultando em formas diferentes de serem expelidas e conseqüentemente de serem abordadas.

“... o ato instintivo e o ato motivacional guardam estreitas ligações. Tanto a motivação como os jogos são atividades espontâneas e gratuitas, uma vez que dependem tão simplesmente de predisposições internas: todos os dois devem levar a satisfação...”

Tanto na situação de jogo como na motivação, existe para o indivíduo um curso normal de ação, que uma vez interrompido, provoca a insatisfação.” (Bergamini, 1990, p 44)

O ser humano carrega dentro de si fatores motivacionais diferenciados uns dos outros. A meta a ser cumprida deve ser elaborada não de forma conjunta, mas individualizada, pois a motivação que levará um funcionário cumprir o objetivo é certamente diferente à do seu colega de trabalho. Contudo, é preciso ter consciência que cada um seguirá um caminho diferente, porém com o intuito de resultar em um mesmo objetivo.

“... a possível solução para um melhor conhecimento da motivação não será organizar as pessoas em função dos conjuntos de objetivos motivacionais parecidos, mas sim, descobrir a maneira pela qual cada uma persegue diferentes caminhos para chegar a um mesmo objetivo” (Bergamini, 1990, p 44).

Cada indivíduo se difere um do outro, e do ponto de vista interno, cada um possui dentro de si vivências diferentes, trazendo consigo conhecimentos, visões sobre o mundo, expectativas e experiências diferentes. Por isso não existe regra de motivação que se enquadraria totalmente em um ambiente de trabalho.

Para que haja motivação é preciso conhecer o outro como um todo, e saber valorizar seu trabalho, bem como respeitar suas expectativas dentro da empresa.

Os indivíduos são diferentes um dos outros, não somente desde o nascimento sendo portadores de sua própria bagagem inata (código genético, experiência da vida intrauterina e do momento do parto) como também porque eles acumularam experiências que lhes são pessoais ao longo de suas diferentes etapas da vida (infância, adolescência, maturidade e velhice)...

A sociedade está rica de exemplos que ilustram até que ponto os indivíduos têm expectativas diferentes, e, portanto, cada um deles está voltado para a busca dos seus próprios organizadores de comportamentos motivacionais ímpares. (Bergamini, 1990, p 24).

Há duas maneiras de se manifestar motivação no ser humano. Uma, de que os fatores motivacionais surgem do meio externo, de forma extrínseca, influenciando diretamente o dia-a-dia do funcionário. A outra, obtendo esta motivação de seu próprio interior, de forma intrínseca, no qual a própria pessoa busca automaticamente desejos internos.

Existem diferentes maneiras de justificar as ações humanas. (...)por um lado a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores

extrínsecos....(...) por outro lado às ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que tem origem nas impulsões interiores. (Bergamini, 1990, p 25).

Connellan (1984, *apud* Bergamini, 1990, p 27) afirma que os programas de motivação propostos por algumas empresas perante seus funcionários, levam aos mesmos uma mudança de comportamento influenciado por recompensas, que na maioria das vezes é de origem financeira. O ser humano a partir do momento que obtém vantagens sobre seu trabalho, conseqüentemente se sente motivado a continuar, mas no momento em que se encerra a recompensa o mesmo perde a motivação que o impulsionava.

As técnicas para a mudança do comportamento humano existem não só em teoria, mas também na prática, essas técnicas têm apresentado retorno financeiro muitas e muitas vezes. Hoje em dia, só existe um motivo para uma prolongada baixa de produtividade devido a um comportamento humano inadequado: quando o custo do comportamento desejado é maior que os benefícios da mudança (Bergamini, 1990, p 27).

De acordo com Bergamini para que haja a motivação é preciso ter o entendimento e a interação entre o funcionário e a empresa. Tornando-se uma imprescindível a outra para obter o estado de motivação desejado e assim alcançar os objetivos.

Estar motivado para o trabalho, já se sabe que existem dois componentes aí envolvidos que são o indivíduo e a organização. (...) qualquer tentativa de se falar em gestão motivacional está ligada tanto às práticas organizacionais quanto às expectativas daquelas pessoas envolvidas. Existe aqui uma situação de dependência entre esses dois componentes: um torna incompreensível sem o outro. (Bergamini, 1998, p 11).

A autora afirma que a grande meta da motivação é a auto-estima. O trabalhador ao realizar sua tarefa com sucesso espera ser elogiado e reconhecido pelo seu bom desempenho. Contribuindo assim para o desejo interior de cada um na conquista de objetivos dentro da empresa, ou seja, obtendo perspectivas profissionais, sendo está também um meio de motivação.

Conhecer o indivíduo interiormente tem demonstrado a preservação da identidade de cada um, deixando transparecer a forma individualizada de si mesmas, proporcionando a elas um ponto de equilíbrio pessoal.

Alguém que se engaja em uma determinada atividade que faça sentido para si mesmo espera ser recompensado no sentido de fazer jus ao prazer de uma reputação...Explorar os aspectos de ordem interior tem facilitado conhecer algumas faces não tão claramente perceptíveis...Esse aprofundamento mostra que uma das grandes metas que se persegue é a preservação da identidade que cada um carrega consigo...Essa imagem individualizada que as pessoas buscam ter a respeito de si mesmas é que dá a cada uma

delas parâmetros da própria valorização pessoal, também conhecida como auto estima. (Bergamini, 1998, p 15).

2.1.4. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.

Dentro de um ambiente de trabalho ocorre uma interação entre as pessoas ocorrendo trocas de experiências vividas por cada um. Com o convívio com outras pessoas um indivíduo pode ser facilmente influenciado na suas atitudes e comportamentos. A importância disto é saber compreender estas relações com o intuito de colher melhores resultados para a empresa.

As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre as pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contato e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras... A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.(CHIAVENATO, 2003, p 107).

Com o surgimento das teorias das relações humanas o funcionário da empresa passou a ser visto como um indivíduo completo, dotado de diversos tipos de emoções, muito diferente da visão antiga onde o lema era apenas trabalhar e originar o lucro. O empregado após a 2ª Guerra Mundial passou a ser valorizado pelo resultado de suas ações. Contudo esta teoria caracteriza o ser humano como um ser complexo, onde seu comportamento é influenciado pelos fatores motivacionais; de que trabalhadores se motivam de acordo com as necessidades humanas, sendo resultados de interações entre o grupo social; que o comportamento é consequência do tipo de liderança, e que de acordo com as normas sociais do grupo pode apresentar sanções positivas ou negativas.

O advento das Teorias das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc... A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o *homo economicus* cede o lugar para o homem social... O homem social se baseia nos seguintes aspectos: 1) os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotadas de sentimentos, desejos e temores... 2) As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfação por meio do grupo social que interage... 3) O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança... 4) As normas sociais do grupo funcionam como mecanismo regulador do comportamento dos membros... Esse controle social adota

tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social, etc) como negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas). (CHIAVENATO, 2003, p 116).

De acordo com Chiavenato (2003), a motivação se baseia através de ciclos, onde pode resultar em satisfação ou frustração. No ciclo motivacional o autor afirma que através de um estímulo o funcionário passa de seu estado de equilíbrio para um estado de tensão, onde o indivíduo sente a necessidade de obter satisfação, que representa para ele uma liberação de tensão ou descarga tensorial. Já, quando ocorre uma frustração, existente por uma necessidade que não foi satisfeita, a tensão do indivíduo se mantém, resultando num estado de desequilíbrio.

A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades (...) O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão... A tensão conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade. A satisfação das necessidades nem sempre é plenamente alcançada. Pode existir uma barreira ou obstáculo que implica a satisfação da necessidade. Toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre a frustração. A frustração impede que a tensão existente seja liberada e mantém o estado de desequilíbrio e tensão.(CHIAVENATO, 2003, p 119).

3. METODOLOGIA

A pesquisa empreendida foi de caráter qualitativo, e o método utilizado foi o estudo de caso. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. O método do estudo de caso se caracteriza pela análise aprofundada de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos conhecidos.

O estudo de caso, como uma estratégia de pesquisa, pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos), descritivo (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo) e mesmo explanatório, que consiste em traduzir, de forma precisa, os fatos

de algum caso, a consideração de explicações alternativas desses fatos e uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser a mais congruente com os fatos.

No presente estudo, optamos pela realização de uma pesquisa de cunho descritiva, de resultados não-conclusivos.

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através da realização de entrevistas semi-estruturadas aplicadas a todos os funcionários da agência.

3.2 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro constituído de duas partes: a primeira voltada à caracterização dos sujeitos, e a segunda composta de questões abertas, norteadoras do estudo, conforme questionário (Anexo A). São elas: "O que é sentir motivado para você?"; "No seu dia –a –dia de trabalho na agência quais situações contribuem para você sentir-se motivado?"; "Quais situações contribuem para você sentir-se desmotivado no seu trabalho na agência?"; "Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação entre os elementos da equipe da agência?"; "O que entende que mais pode promover a motivação de um bancário?"; "Como o banco pode atuar neste sentido?".

Participaram desta pesquisa 10 profissionais da agência bancária, sendo 5 escriturários, 3 caixas executivos e 2 gerentes de conta, com disposição positiva para participar do estudo, selecionado a partir de sorteio, sendo, portanto amostra não probabilística. A partir da transcrição e análise das entrevistas, realizamos o agrupamento das unidades de registro, obtendo, assim, o conjunto de 10 categorias no total, a qual definiu a partir de alguns fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg (1968, *apud* SAYLES, 1969).

3.3 CONTEXTUALIZANDO O LOCAL DA PESQUISA

O Banco do Brasil, uma empresa com mais de 198 anos, vem sofrendo, como qualquer outra organização, mudanças bastante significativas. Para que possamos entendê-las é conveniente discorrer sobre o período de 1940 a 1970. Essa época foi marcada pela indiferença ao ambiente externo, instituições eram caracterizadas como fechadas, possuíam pouca diversidade de produtos, a ênfase estava nos controles e o cliente ficava em segundo plano. (Banco do Brasil, História do Banco do Brasil, 05/2007).

Na década de 70, as empresas começaram a sentir necessidade de ampliar a sua relação com o ambiente externo e, passaram a olhar mais para o cliente, o acionista e a concorrência. (Banco do Brasil, História do Banco do Brasil, 05/2007).

O Banco do Brasil, por ser uma empresa de economia mista com fortes traços de instituição pública, mantém um estreito convívio com o Governo, não acompanhando o curso da história. (Banco do Brasil, História do Banco do Brasil, 05/2007).

O Banco do Brasil precisa recuperar o terreno perdido desde a década de 1970 e superar novos desafios. As mudanças mais significativas e que enquadraram o Banco no novo cenário vieram em março de 1996, com a implementação do Plano de Reestruturação, A partir daí começava uma nova era para os funcionários do Banco do Brasil. (Banco do Brasil, História do Banco do Brasil, 05/2007).

Em 1950, foi criada a agência do Banco do Brasil na cidade de Birigui - SP, Essa iniciou suas atividades com 17 funcionários no quadro de pessoal, elevou estes números para aproximadamente 85 funcionários entre 1970 a 1990, auge da exportação de calçados e atualmente possui 40 funcionários. Em meados de 1996, sob tal cenário, dá -se início a reestruturação na empresa, através de providências "duras" necessárias. Troca-se à estabilidade pela empregabilidade. A profissionalização passa a ser uma bandeira levantada pela empresa e transforma-se num programa. Precisava mudar a cultura dos funcionários. Desafios eram lançados. Os desconfortos eram grandes, a insegurança passa a fazer parte do vocabulário. Atualmente as exigências não vêm de um sistema ou de uma diretoria, elas nascem de um orçamento, de um plano de metas.

Diante deste contexto, este trabalho se concentra na área de Gestão de Pessoas, pois esta é área do conhecimento que mais tem sofrido modificações nas últimas décadas. Este campo do

conhecimento científico sem sombra de dúvida tem sido responsável pela excelência de produtos e serviços em organizações de sucesso, por meio do aporte de seu capital intelectual. São as pessoas que determinam e fortalecem a inovação, a produtividade, que comercializam, deliberam, motivam, coordenam e administram os negócios das empresas.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Primeiramente as entrevistas foram lidas na íntegra. As respostas de cada questão foram examinadas individualmente e, depois, foram relacionadas a outras respostas de mesmo sentido, resultando em categorizações. A pesquisa foi concluída pela comparação com a presente literatura.

Para tanto, foi realizada uma análise da frequência das respostas em cada questão, o que nos mostra a distribuição das mesmas dentre dez categorias distintas. O agrupamento dos temas deu-se por uma distinção entre fatores motivacionais e fatores higiênicos.

A seguir serão apresentados os resultados e a análise dos mesmos, com relação às questões norteadoras do estudo, de acordo com a seqüência do roteiro.

A Tabela 1 permite verificar que, entre o que motiva os respondentes, as unidades de registro relacionadas à categoria “Trabalho em si”, que apresentou 04 referências, destaca-se das demais, seguida das categorias “Resultado do Trabalho”, com 03; “Reconhecimento Profissional”, “Recompensas Financeiras”, com 02 cada, “Relacionamento Interpessoal”, com 01 cada.

Tabela 1 - Distribuição numérica freqüências de resposta dos sujeitos do estudo em relação ao que os motiva.

TEMAS/ CATEGORIAS	Nº
Trabalho em si	04
Resultado do Trabalho	03
Reconhecimento Profissional	02
Recompensas Financeiras	02
Relacionamento Interpessoal	01
Desenvolvimento Pessoal/Profissional	0
Gerenciamento do Trabalho	0
Percepções e Expectativas em relação ao trabalho	0
Desafios	0
Clima Organizacional	0
TOTAL	12

Diante do resultado a categoria “trabalho em si” é um fator que quando realizado evita a insatisfação, confirmando assim a assertiva de que os fatores relacionados às tarefas e ao cargo em si recompensam o indivíduo, pelo fato de nele encontrar o atendimento das próprias aspirações.

A Tabela 2 permite verificar que dentre as situações que contribuem para que os respondentes se sintam motivados, destacam-se “Relacionamento Interpessoal”, que apresentou 06 referências. E, em seguida, vêm as categorias “Resultado do Trabalho”, com 03, “Reconhecimento profissional”, com 03, “Desafios”, “Clima Organizacional”, com 02 cada.

Tabela 2 - Distribuição numérica freqüências de resposta dos sujeitos do estudo em relação a situações motivadoras.

TEMAS/ CATEGORIAS	Nº
Relacionamento Interpessoal	06
Resultado do Trabalho	03
Reconhecimento Profissional	03
Desafios	02
Clima Organizacional	02
Trabalho em si	0
Desenvolvimento Pessoal/Profissional	0
Gerenciamento do Trabalho	0
Percepções e Expectativas em relação ao trabalho	0
Recompensas Financeiras	0
TOTAL	16

Analisando a categoria “Relacionamento interpessoal” podemos afirmar que para ser satisfeita precisa que os funcionários interagem entre si num círculo de amizades dentro e fora da organização. Neste sentido são necessários que se haja confraternização, melhora no relacionamento dentro e fora da organização.

A Tabela 3 permite verificar que, nas situações desmotivadoras, as unidades de registro relacionadas à categoria “Reconhecimento Profissional”, que apresentou 04 referências, destaca-se das demais, seguida das categorias “Resultado do Trabalho”, “Relacionamento Interpessoal”, “Gerenciamento do Trabalho”, “Desafios” cada um com 02.

Tabela 3 - Distribuição numérica freqüências de resposta dos sujeitos do estudo em relação a situações desmotivadoras.

TEMAS/ CATEGORIAS	Nº
Falta de Reconhecimento Profissional	04
Falta de Resultado do Trabalho	02
Falta de Relacionamento Interpessoal	02
Falta de Gerenciamento do Trabalho	02
Falta de Desafios	02
Falta de Trabalho em si	0
Falta de Desenvolvimento Pessoal/Profissional	0
Falta de Percepções e Expectativas em relação ao trabalho	0
Falta de Recompensas Financeiras	0
Falta de Clima Organizacional	0
TOTAL	12

A respeito da categoria “Reconhecimento Profissional” não ter sido atendida significa que as pessoas estão com sua auto-estima baixa, ou seja, existe uma grande necessidade de os chefes fazerem elogios, premiarem, reconhecerem os colegas perante os outros.

A distribuição das categorias referentes às sugestões apresentadas pelos profissionais, para elevar a motivação no trabalho, demonstra, a partir da Tabela 4, que o “Relacionamento interpessoal” apresenta-se com o maior número de citações (04), “Reconhecimento Profissional”, “Percepções e Expectativas em relação ao trabalho” com (03) cada e “Gerenciamento do Trabalho” com (01) citação.

Tabela 4 - Distribuição numérica freqüências de resposta dos sujeitos do estudo em relação às sugestões apresentadas para elevar a motivação da equipe.

TEMAS/ CATEGORIAS	Nº
Relacionamento Interpessoal	04
Reconhecimento Profissional	03
Percepções e Expectativas em relação ao trabalho	03
Gerenciamento do Trabalho	01
Resultado do Trabalho	0
Trabalho em si	0
Desenvolvimento Pessoal/Profissional	0
Recompensas Financeiras,	0
Desafios	0
Clima Organizacional	0
TOTAL	11

A distribuição das categorias referentes às sugestões apresentadas pelos profissionais, do que entendes que mais pode promover a motivação de um bancário, demonstram, a partir da Tabela 5, que o “Reconhecimento Profissional” apresenta-se com o maior número de citações (05), “Recompensas Financeiras”, com (03), ”Desenvolvimento Profissional”, “Gerenciamento do Trabalho” com (02) citações.

Tabela 5 - Distribuição numérica freqüências de resposta dos sujeitos do estudo em relação ao que entedes que mais pode promover a motivação.

TEMAS/ CATEGORIAS	Nº
Reconhecimento Profissional	05
Recompensas Financeiras	03
Desenvolvimento Pessoal/Profissional	02
Gerenciamento do Trabalho	02
Resultado do Trabalho	0
Trabalho em si	0
Relacionamento Interpessoal	0
Percepções e Expectativas em relação ao trabalho	0
Desafios	0
Clima Organizacional	0
TOTAL	12

A distribuição das categorias referentes às sugestões apresentadas pelos profissionais, de como o banco pode atuar para a motivação do bancário, demonstra, a partir da Tabela 6, que a “Recompensas Financeiras” apresenta-se com o maior número de citações (04),

”Desenvolvimento Pessoal/Profissional”, com (03), “Gerenciamento do Trabalho” com (02) citações.

Tabela 6 - Distribuição numérica freqüências de resposta dos sujeitos do estudo em relação ao que o banco pode fazer para aumentar a motivação

TEMAS/ CATEGORIAS	Nº
Recompensas Financeiras	04
Desenvolvimento Pessoal/Profissional	03
Gerenciamento do Trabalho	02
Resultado do Trabalho	0
Trabalho em si	0
Reconhecimento Profissional	0
Relacionamento Interpessoal	0
Percepções e Expectativas em relação ao trabalho	0
Desafios	0
Clima Organizacional	0
TOTAL	09

Com a soma das unidades de registro das categorias referentes a todas as tabelas acima citadas, podemos observar, na tabela 7, que a categoria “Reconhecimento Profissional” apresenta-se com o maior número de citações (17), “Relacionamento Interpessoal” com (13) seguida de “Recompensas Financeiras” com (09).

Ficou evidente nas falas dos entrevistados que há um descontentamento grande em relação à questão salarial. Esse achado corrobora com a teoria de Herzberg, que vê no salário um fator de higiene, extrínseco ao trabalho, e quando não adequado acarreta profunda insatisfação. Quando adequado, satisfaz, porém não é suficiente para motivar o indivíduo.

Porém, apesar de se declararem insatisfeitos com os salários que recebem, responsabilizando-o pela realização e progresso profissional deficiente, muitos funcionários reconhecem que o salário não é a única fonte de recompensa. E esses encontram nos relacionamentos interpessoais e na estabilidade do emprego fatores compensadores ao salário baixo. Que, se não causa satisfação, pelo menos não é motivo suficiente para mudança de emprego ou profissão.

Tabela 7 - Distribuição numérica das frequências das respostas dos sujeitos do estudo em relação a soma de todas as perguntas norteadora do estudo.

TEMAS/ CATEGORIAS	Nº
Reconhecimento Profissional	17
Relacionamento Interpessoal	13
Recompensas Financeiras	09
Resultado do Trabalho	08
Gerenciamento do Trabalho	07
Desenvolvimento Pessoal/Profissional	05
Trabalho em si	04
Desafios	04
Percepções e Expectativas em relação ao trabalho	03
Clima Organizacional	02
TOTAL	72

O Reconhecimento profissional é a necessidade que o indivíduo busca constantemente para ser valorizado pelo seu trabalho. A satisfação desta necessidade leva a sentimentos de adequação, de ser útil e necessário ao mundo. Ao contrário, quando não satisfeita, gera sentimentos de inferioridade e desencoraja o indivíduo para o trabalho.

Analisando os dados levantados, podemos notar que as pessoas esperam e se alegram ao verificar que seu trabalho é reconhecido, e que igualmente a falta de reconhecimento pelos esforços empreendidos causa um profundo desgosto. Essa afirmação pode ser constatada, ao verificar que o fator reconhecimento profissional foi citado mais ou menos o mesmo número de vezes na pergunta referentes as situações desmotivadoras e na pergunta referente ao que mais pode promover a motivação.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A realização deste trabalho permite concluir que o estudo da motivação, em decorrência da sua complexidade e dificuldade, parece não ser esgotável, necessitando, assim, de maior aprofundamento e atenção das organizações e instituições formadoras.

Em relação ao que é sentir motivado para o funcionário, a categoria “Trabalho em si” surge como a mais citada, também confirmando a assertiva de que os fatores relacionados ao

próprio trabalho, às tarefas e deveres relacionados ao cargo em si, ou seja, os atendimentos aos clientes, recompensam o indivíduo, pelo fato de nele encontrar o atendimento das próprias aspirações.

Quanto às situações motivadoras para o funcionário, a categoria “Relacionamento interpessoal” é a mais citada, e por se tratar de fator extrínseco, podemos considerar que o bom relacionamento no ambiente de trabalho precisa ser garantido para que seja reduzida ao máximo a insatisfação no contexto de trabalho, confirmando o que dissemos anteriormente.

Diante destes valores, parece oportuno resgatar a importância da diferenciação encontrada entre os profissionais regidos por aspectos extrínsecos daqueles realmente motivados pelo trabalho, pois os fatores que estão fora das pessoas, os condicionantes ou reforçadores de comportamentos, como salário, relacionamento interpessoal, políticas organizacionais e condições ambientais de trabalho não motivam, apenas fazem com que as pessoas se movimentem e caso estes deixem de existir, o comportamento desejado também desaparece (Bergamini, 1994). Tal fato encontra sustentação na teoria de Herzberg a qual afirma que:

Os fatores que geram satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Diante disso, afirma que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho. Da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas nenhuma insatisfação no trabalho. (HERZBERG 1968, *apud* SAYLES, 1969, p 174).

Quanto às situações desmotivadoras, a categoria “Reconhecimento Profissional” predomina, confirmando a Teoria das Relações Humanas que afirma que as necessidades internas de cada um geram para si grandes expectativas e necessidades. Porém, quando essas não são satisfeitas, há uma frustração e conseqüentemente a desmotivação, mantendo o indivíduo num estado de tensão, que desperta neste um sentimento de desvalorização do seu trabalho e de si mesmo. (CHIAVENATO, 2003).

As categorias mais citadas, como sugestões para elevar a motivação são “Relacionamento Interpessoal”, ou seja, aspectos do trabalho que podem ser transformados através de investimento na área de recursos humanos e de mudanças na política organizacional. O desejo dos profissionais quanto às mudanças em relação a esses aspectos do trabalho merece atenção, pois, apesar de extrínsecos, a garantia desses aspectos proporciona oportunidade para que a motivação do profissional seja refletida no alcance dos objetivos da organização, o que encontra sustentação na teoria de Bergamini que afirma:

O sentido que ele [indivíduo] dá a esse mundo que o rodeia depende de suas necessidades, carências e expectativas interiores num dado momento, portanto, esse sentido tem alicerces intrínsecos.(...) A luta pela auto-identidade torna-se um importante imperativo que cada um procura resolver da melhor maneira possível a partir dos dados de realidade que possui sobre sua situação de trabalho. (...) A fonte mais importante de recursos pessoais para se atingir o ajustamento motivacional, são as informações que se tem do mundo à volta de cada um. (Bergamini, 1994: 96).

As conclusões de Herzberg (1968, *apud* SAYLES, 1969), quanto aos fatores higiênicos - não são motivadores, mas a ausência deles é, certamente, insatisficiente, leva o líder a cuidar também das situações insatisfatórias causadas por falta de fatores higiênicos. Eles deverão evitar que frustrações venham a romper a motivação e comprometer o desempenho dos liderados.

Tendo em vista o tema que abordamos neste estudo, ou seja, a motivação enquanto aspecto intrínseco e individual, mas influenciada por fatores externos, não acreditamos que caibam aqui generalizações. A análise dos dados permite apenas considerar perspectivas comuns no decorrer das experiências vividas, numa determinada cultura, dentro de uma organização. Este estudo, portanto, deve ser considerada uma aproximação ao tema proposto, pois seu intuito é contribuir para a maior compreensão do fenômeno motivacional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MERLO, A.R.C., BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. *Psicologia e Sociedade*, v.14, n.1, Porto Alegre, jan. /jun. 2002.
2. SAYLES, L R. Comportamento humano nas organizações. 1. ed. São Paulo, Atlas S.A, 1969
3. DIEESE. Reestruturação Produtiva São Paulo: 1997.
4. GRISCI, Carmem L. I, BESSI, V G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 160-200.
5. CHIAVENATO, I. Recursos humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
6. CHIAVENATO, I. Introdução a teoria geral da administração, 7. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2003.
7. BERGAMINI, C W, Características Motivacionais nas Empresas Brasileiras, *RAE* out/dez. 1990.
8. BERGAMINI, C W, Motivação: Mitos e crenças e mal-entendidos, *RAE* abr/jun1990.
9. BERGAMIN, C W, Liderança, A administração do sentido, *RAE* mai/jun 1994.
10. BERGAMINI, C W, A difícil administração das motivações, *RAE* jan/mar 1998.
111. BANCO DO BRASIL, História do Banco do Brasil , Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,5582,0,0,1,0.bb?codigoMenu=1065&codigoNoticia=1093&codigoRet=1500>. Acesso em : 02 set 2007.

Anexo AROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados de Identificação:

Cargo/Função:
_____Tempo na função:
_____Tempo na empresa:

Idade:_____ Sexo: Masc.() Fem.()

Escolaridade:

 Segundo Grau completo Terceiro Grau incompleto - Curso:_____ Terceiro Grau completo - Curso:_____ Pós-Graduação - Qual:_____

Estado civil: () solteiro () casado () sep./div. () viúvo () outro. Qual?

1. O que é sentir-se MOTIVADO para você?
2. No seu dia -a -dia DE TRABALHO NA AGÊNCIA quais situações contribuem para você sentir-se motivado?
3. Quais situações contribuem para você sentir-se desmotivado NO SEU TRABALHO NA AGÊNCIA?

4. Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a MOTIVAÇÃO entre os elementos da equipe da agência?
5. O que entendes que mais pode promover a motivação de um bancário?
6. Como o banco pode atuar neste sentido?
7. Há mais alguma coisa que gostarias de acrescentar/ falar sobre o assunto?