

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS
– GNF/BB –**

Paulo Sergio da Silva

**MOTIVAÇÃO – A REALIDADE DO FUNCIONALISMO DO BANCO DO BRASIL
EM SANTA CRUZ DO SUL (RS)**

**Porto Alegre
2007
Paulo Sergio da Silva**

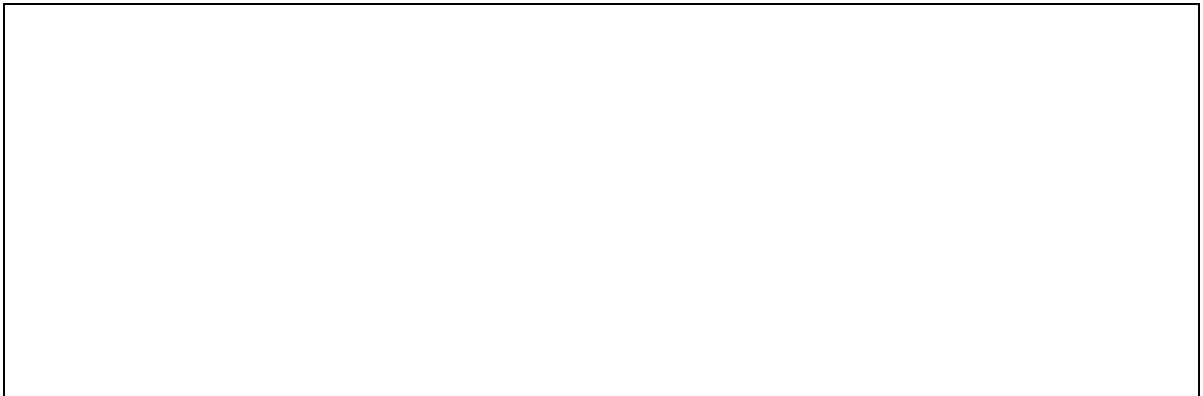
**MOTIVAÇÃO – A REALIDADE DO FUNCIONALISMO DO BANCO DO BRASIL
EM SANTA CRUZ DO SUL (RS)**

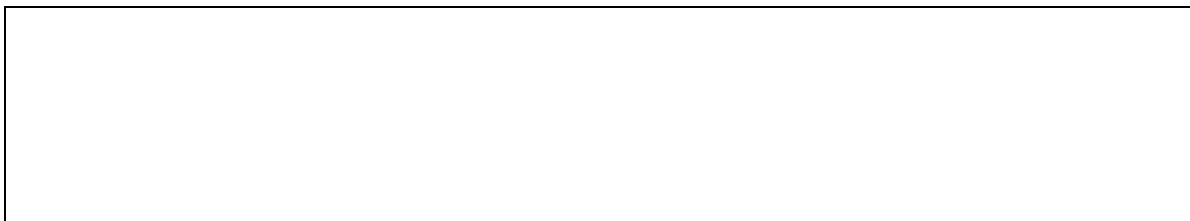
Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof^ª. Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre
2007**

CIP. BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO





Paulo Sergio da Silva

**MOTIVAÇÃO – A REALIDADE DO FUNCIONALISMO DO BANCO DO BRASIL
EM SANTA CRUZ DO SUL (RS)**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros pelo Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientadora – Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

Ninguém sabe completamente o que um homem pode conseguir até que, motivado pela vontade, ele reúne as suas forças e decide que nada irá derrotá-lo.

Germaine St. Cloud (apud BELOTTI, 2001, p. 2)

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo mostrar o perfil motivacional dos funcionários do Banco do Brasil lotados nas agências localizadas na cidade de Santa Cruz do Sul, Estado do Rio Grande do Sul, no intuito de colaborar para os estudos da área de recursos humanos, a fim de que sejam cada vez mais aprimorados os elementos de estímulo aos mais de oitenta mil servidores em âmbito nacional, ante as necessidades e anseios dessa parcela pesquisada. Aos administradores dessas Agências, tal trabalho auxiliará e norteará suas ações, desde a busca por uma meta, bem como para lidar com situações adversas, do tipo movimentos grevistas, entre outros. Ao mesmo tempo, este trabalho poderá, no futuro, servir de base para outras obras sobre o mesmo tema, no sentido de propiciar uma comparação em momentos distintos. Para o atingimento de tais objetivos, realizou-se, primeiramente, uma pesquisa de cunho bibliográfico, na qual se discorre sobre a motivação e seus diferentes significados, sobre os mitos que envolvem a motivação, sobre motivação e necessidades, sobre motivação profissional e os fatores a ela relacionados, além de se apresentarem diferentes teorias sobre a motivação humana e os fatores estimuladores da motivação profissional. Na seqüência, apresenta-se a metodologia empregada para a realização de uma pesquisa *survey*, de caráter descritivo, pela qual se propôs mapear características motivacionais de uma amostra de 64 indivíduos, funcionários do Banco do Brasil lotados nas agências da cidade de Santa Cruz do Sul. Os resultados dessa pesquisa são descritos e analisados no capítulo terceiro. O conjunto de dados levantados permitiu concluir que os funcionários de Santa Cruz do Sul apresentam um bom nível de motivação profissional, o que levou à sugestão de uma reflexão acerca dos resultados obtidos pela instituição Banco do Brasil, para que se mantenham e se ampliem os níveis de motivação detectados.

Palavras-chave: Motivação. Motivação Profissional. Banco do Brasil.

ABSTRACT

The present research aims to show the motivational profile of employees of Banco do Brasil that work in the agencies located in the city of Santa Cruz do Sul, in Rio Grande do Sul State, with the intention of collaborating for the studies of the area of human resources, so that they are each time more improved the elements of stimulatón to more than the ninety thousand servers in national scope, before the necessities and yearnings of this searched parcel. To the administrators of these Agencies, such work will assist and guide their action, since the search for a goal, as well as dealing with adverse situations, of the type movements strikers, among others. At the same time, this work will be able, in the future, to serve of basis for other workmanships of this tipe, in the direction to propitiate a comparison at distinct moments. For the reaching of such objectives, it shows, first, a research of bibliographical matrix, presented in the first chapter. In it, we discourse on the motivation and its different meanings, on the related myths that involve the motivation, on motivation and necessities, professional motivation and factors that influences this kind of motivation, and we also present different theories on the human motivation and the factors that stimulate the professional motivation. In the sequence, it is presented the methodology used for the accomplishment of a survey research, of descriptive character, that possibilitetes to detect motivational characteristics of a sample of 64 persons, employees of Banco do Brasil in the agencies of the city of Santa Cruz do Sul. The results of this research are described and analyzed in the third chapter. The collect data set allowed to conclude that the employees of Santa Cruz do Sul present a good level of professional motivation, and to suggest a reflection concerning the results of the research for the institution Banco do Brasil, in order to mantain and extend the detected levels of motivation.

Key words: Motivation. Profissional Motivation. Banco do Brasil.

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1 – Questão 1: A renda que percebo no Banco do Brasil é suficiente para meu sustento e o de minha família.....</u>	39
<u>Tabela 2 – Questão 2: Minha remuneração é justa pelo nível de minha responsabilidade.....</u>	41
<u>Tabela 3 – Questão 3: Os benefícios que me são oferecidos como funcionário do BB representam-me um grande ganho</u>	

<u>indireto</u>	42
<u>Tabela 4 – Questão 4: Sinto-me preparado/treinado para aquilo que faço</u>	44
<u>Tabela 5 – Questão 5: As condições de trabalho em minha agência são satisfatórias</u>	45
<u>Tabela 6 – Questão 6: Conheço os objetivos do Banco e de minha dependência e participo da busca para seu alcance</u>	46
<u>Tabela 7 – Questão 7: Minha chefia é sensível com aquilo que me afeta</u>	47
<u>Tabela 8 – Questão 8: Sou tratado com respeito e valorização pelos meus colegas</u>	48
<u>Tabela 9 – Questão 9: Respeito e valorizo meus colegas</u>	48
<u>Tabela 10 – Questão 10: Meu esforço e minha competência são reconhecidos em minha agência</u>	50
<u>Tabela 11 – Questão 11: Aquilo que faço é importante para o atingimento dos objetivos de minha agência</u>	51
<u>Tabela 12 – Questão 12: Tenho orgulho de trabalhar no Banco do Brasil</u>	51
<u>Tabela 13 – Questão 13: Desejo ascender a postos mais elevados dentro do Banco do Brasil</u>	52
<u>Tabela 14 – Questão 14: Existe espaço para que eu possa crescer no Banco do Brasil</u>	53
<u>Tabela 15 – Frequência absoluta do total de respostas por níveis de concordância</u>	54
<u>Tabela 16 – Percentuais do total de respostas por níveis de concordância</u>	54

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<u>FIGURA 1 – Hierarquia de necessidades proposta por Maslow</u>	20
<u>FIGURA 2 – Tipos de necessidades</u>	22
<u>Gráfico 1 – Questão 1: A renda que percebo no Banco do Brasil é suficiente para meu sustento e o de minha família</u>	40
<u>Gráfico 2 – Questão 2: Minha remuneração é justa pelo nível de minha responsabilidade</u>	41
<u>Gráfico 3 – Questão 3: Os benefícios que me são oferecidos como funcionário do BB representam-me um grande ganho indireto</u>	42

<u>Gráfico 4 – Questão 4: Sinto-me preparado/treinado para aquilo que faço.....</u>	44
<u>Gráfico 5 – Questão 5: As condições de trabalho em minha agência são satisfatórias.....</u>	45
<u>Gráfico 6 – Questão 6: Conheço os objetivos do Banco e de minha dependência e participo da busca para seu alcance.....</u>	46
<u>Gráfico 7 – Questão 7: Minha chefia é sensível com aquilo que me afeta.....</u>	47
<u>Gráfico 8 – Questão 8: Sou tratado com respeito e valorização pelos meus colegas.....</u>	48
<u>Gráfico 9 – Questão 9: Respeito e valorizo meus colegas.....</u>	49
<u>Gráfico 10 – Questão 10: Meu esforço e minha competência são reconhecidos em minha agência.....</u>	50
<u>Gráfico 11 – Questão 11: Aquilo que faço é importante para o atingimento dos objetivos de minha agência.....</u>	51
<u>Gráfico 12 – Questão 12: Tenho orgulho de trabalhar no Banco do Brasil.....</u>	52
<u>Gráfico 13 – Questão 13: Desejo ascender a postos mais elevados dentro do Banco do Brasil.....</u>	53
<u>Gráfico 14 – Questão 14: Existe espaço para que eu possa crescer no Banco do Brasil.....</u>	54
<u>Gráfico 15 – Freqüência absoluta do total de respostas por níveis de concordância.....</u>	55

SUMÁRIO

<u>SUMÁRIO.....</u>	8
<u>1 INTRODUÇÃO.....</u>	9
<u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</u>	13
<u>2.1 A MOTIVAÇÃO E SEUS DIFERENTES SIGNIFICADOS.....</u>	13
<u>2.2 MITOS DA MOTIVAÇÃO.....</u>	18
<u>2.3 MOTIVAÇÃO E NECESSIDADES.....</u>	20
<u>2.4 A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL.....</u>	24
<u>2.5 FATORES ASSOCIADOS À MOTIVAÇÃO.....</u>	26
<u>2.5.1 Fatores Internos ou Intrínsecos.....</u>	26

<u>2.5.2 Fatores Externos ou Extrínsecos</u>	27
<u>2.5.3 Fatores Integradores</u>	28
<u>2.6 ALGUNS TEÓRICOS DA MOTIVAÇÃO HUMANA</u>	28
<u>2.7 FONTES ESTIMULADORAS DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL</u>	31
<u>3 METODOLOGIA</u>	35
<u>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</u>	35
<u>3.2 POPULAÇÃO</u>	35
<u>3.2.1 O Banco do Brasil S. A. – Santa Cruz do Sul (RS)</u>	36
<u>3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</u>	37
<u>3.4 COLETA DE DADOS</u>	38
<u>3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	38
<u>4 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</u>	39
<u>4.1 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	39
<u>4.2 PERFIL MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS</u>	55
<u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	57
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	61
<u>APÊNDICES</u>	64
<u>APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO</u>	64

1 INTRODUÇÃO

Com praticamente dois séculos de existência, a história do Banco do Brasil (BB) confunde-se com a história do próprio país. Desde a sua criação, em 12 de outubro de 1808, por D. João VI, a vinculação da instituição com o desenvolvimento do país tornou o Banco o verdadeiro pilar de sustentação da economia nacional. Além de desbravar os mais longínquos territórios, já que havia a necessidade de um grande banco oficial para atender todas as comunidades, o Banco do Brasil conseguiu cumprir, com maestria, a sua maior missão, a de promover o crescimento e o desenvolvimento dos setores vitais da economia

brasileira.

Preocupado com a qualidade de seu funcionalismo, no ano de 1854, sua diretoria resolveu que o preenchimento das vagas de escriturário fosse feita através de concurso público. Essa acertada decisão mostra o pioneirismo do Banco nessa forma de seleção, hoje adotada em grande parte das instituições, já que, a partir da constituição de 1988, órgãos e empresas públicas estão obrigados a realizar concursos para a contratação de pessoal. Nesse contexto, a valorização de seu funcionalismo como o maior patrimônio caracteriza-se como uma prática e um sentimento presente desde aqueles tempos. Ingressar na carreira de empregado do Banco do Brasil era um sonho, uma conquista de estabilidade, a possibilidade de objetivar um verdadeiro crescimento pessoal e profissional.

Os tempos mudaram. Entretanto, a filosofia e a organização são questões basilares arraigadas na cultura organizacional da empresa e, embora os níveis salariais tenham se equiparado ao mercado, às antigas conquistas somam-se outras tantas, que orgulham seus servidores de fazer parte dessa conceituada instituição. Ademais, a sociedade sempre respeitou o funcionalismo do Banco do Brasil, por conduzir a Instituição de forma exemplar, com muito profissionalismo e por participar ativamente em suas respectivas comunidades.

Nos últimos anos, a indústria bancária passou por profundas transformações, especialmente com o advento da tecnologia, que culminou com a demissão de milhares de profissionais da área, substituídos pela tecnologia da informática. O Banco do Brasil não ficou de fora dessas modificações, até porque a acirrada competição nesse mercado requer que estudos, ajustes e adequações sejam constantes, sob pena de perda de terreno para os concorrentes.

Por isso, um dos maiores desafios na administração bancária moderna, em especial no Banco do Brasil, trata-se da questão motivacional. Afinal, a redução de postos de trabalho, bem como a exigência do mercado, aliada à complexidade de produtos e serviços ofertados, assim como a busca incessante pela lucratividade e manutenção da liderança, faz do bancário um indivíduo propenso ao atingimento de níveis de estresse bastante preocupantes. Além disso, a insegurança, fator desmotivador, ronda a pseudo-estabilidade que ainda reina nesse banco

centenário.

Especialmente agora, que mais uma dessas mudanças acaba de acontecer no Banco do Brasil, a “Nova Dinâmica de Gestão/Ações Estruturantes”, acrescida do fato de inexistirem estudos dessa natureza na Instituição em Santa Cruz do Sul, decidiu-se verificar e avaliar o nível motivacional dos funcionários do Banco do Brasil naquela cidade, onde se encontram instaladas quatro dependências, com as mais diversas características, numa população funcional de 110 trabalhadores. Tem-se, dessa forma, como tema da pesquisa, a motivação dos funcionários das agências do Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul/RS.

Existe muita confusão sobre o que realmente é motivação, não sendo possível compreender as relações com e entre as pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. É difícil de se definir o conceito de motivação que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. Castro (1995, p. 28) declara que “motivação é o conjunto de motivos que leva um ser humano a uma determinada ação”.

Para Bergamini (1996, p.109):

Considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc. Todos esses termos têm em conjunto a conotação de motivação ou ação.

Em outra obra, a autora, afirma que “motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra” (BERGAMINI, 1995, p. 38).

Alinhavado pelo enfoque teórico, diante das diferenças emblemáticas existentes entre as quatro atuais Dependências do Banco do Brasil na cidade de Santa Cruz do Sul (RS) – Imigrante (Varejo Pessoa Física), Santa Cruz (Varejo Pessoa Jurídica), Empresarial (Atacado Pessoa Jurídica) e Afubra (Varejo Mista,

com enfoque no agronegócio) –, busca-se mapear o quesito motivação no trabalho junto ao funcionalismo, destacando os principais fatores valorizados como motivadores na pesquisa ora em desenvolvimento, para, no final, traçar o perfil desse segmento. Dessa forma, delinea-se como problema de pesquisa a questão: *Qual o perfil motivacional dos funcionários do Banco do Brasil lotados nas agências da cidade de Santa Cruz do Sul/RS?*

Com base nesse problema de pesquisa, o objetivo deste trabalho consiste em mostrar ao Banco do Brasil o perfil dessa gama funcional, no intuito de colaborar para os estudos da área de recursos humanos, a fim de que sejam cada vez mais aprimorados os elementos de estímulo aos mais de oitenta mil servidores em âmbito nacional, ante as necessidades e anseios dessa parcela pesquisada. Aos administradores dessas agências, tal trabalho auxiliará e norteará suas ações, desde a busca por uma meta, bem como para lidar com situações adversas, do tipo movimentos grevistas, entre outros. Ao mesmo tempo, esta monografia poderá, no futuro, servir de base para outras obras deste naipe, no sentido de propiciar uma comparação em momentos distintos.

A escolha deste tema tem a ver com as diferenças cruciais existentes entre as filiais instaladas na cidade de Santa Cruz do Sul/RS, atuando no atacado, varejo-pessoa jurídica, varejo-pessoa física e varejo-mista com ênfase no agronegócio. O efetivo funcional deveras elevado, em comparação com os demais bancos, e a peculiaridade regional, baseada na monocultura do tabaco, principal atividade econômica do município, diferencia esse quadro perante as demais regiões do Estado e País.

Para que se pudessem alcançar os objetivos da pesquisa, elaborou-se, primeiramente, uma fundamentação teórica pertinente ao tema “Motivação”, apresentada no capítulo segundo deste estudo. Inicia-se com diferentes definições para o termo, abordam-se os principais mitos acerca da motivação, relaciona-se motivação e necessidades, discorre-se sobre motivação profissional e sobre os fatores a ela relacionados. Na seqüência, são trazidas algumas teorias sobre a motivação humana e as fontes estimuladoras da motivação profissional.

No capítulo terceiro, é descrita a metodologia utilizada para a realização de

uma pesquisa de campo cujo objetivo é traçar o perfil motivacional dos funcionários do Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul. A pesquisa *survey*, de caráter descritivo, foi realizada junto a uma amostra de 64 funcionários do Banco do Brasil de Santa Cruz do Sul/RS – número que corresponde a 58% da população de pesquisa –, mediante questionário. Neste capítulo também se discorre acerca do Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul, com vistas à caracterização da população de pesquisa.

O capítulo quarto traz a apresentação, descrição e discussão dos dados coletados a campo. Tais dados foram tabulados e apresentados em tabelas e gráficos, para melhor visualização, sendo comentados à luz da fundamentação teórica traçada.

Por fim, apresentam-se as conclusões a que se pôde chegar a partir do conjunto de informações levantado neste estudo. Espera-se, com isso, contribuir para que o Banco do Brasil tenha um maior conhecimento de seus funcionários, bem como oferecer subsídios para futuros estudos, mais aprofundados, na área desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pretende-se, neste capítulo, apresentar algumas teorias referentes à motivação e à motivação profissional, como forma de fundamentar teoricamente a pesquisa de campo realizada junto aos funcionários do Banco do Brasil de Santa Cruz. Para tanto, cumpre que se inicie analisando o significado do termo “motivação”.

2.1 A MOTIVAÇÃO E SEUS DIFERENTES SIGNIFICADOS

O termo motivação aparece com frequência nos diálogos cotidianos das

pessoas em geral. Sua interpretação varia, sendo empregado como sinônimo de vontade, de desejo, de satisfação, de força interior propulsora para uma ação, de estímulo, de motivo, etc. A palavra, portanto, adquire vários significados, dependendo da intenção do falante e da situação de comunicação.

Entretanto, quando se trata de utilizá-la em ciências específicas, como a Psicologia e Pedagogia, o termo assume um significado mais restrito, cuja compreensão é fundamental para que se possa discutir a motivação profissional, visto que, se não houver motivação, o indivíduo não se engajará com satisfação nas atividades que lhe forem propostas. Em vista dessa diversificação de entendimentos, e levando-se em consideração que se busca, nesta pesquisa, o objetivo de traçar o perfil motivacional dos funcionários do Banco do Brasil de Santa Cruz, faz-se *mister* que se inicie, portanto, pela definição do termo.

De acordo com La Rosa (2003, p. 169), “a Psicologia, como ciência, começou a preocupar-se com a motivação a partir do final do século XIX”, e a questão ainda continua na pauta de interesse de muitos pesquisadores, tendo em vista sua importância. Assim, existem autores como: Bergamini, Penna, Archer, Leboyer, entre outros, que pesquisam sobre motivação; o estudo de cada um possui características próprias e segue linhas de pensamentos específicas. Por esse motivo, aqui são trazidos autores que ilustram o significado de motivação, mostrando que não existe somente uma definição e somente uma verdade.

Entretanto, salienta-se que é de suma importância que se pesquisem as causas do comportamento motivado, para que se tenha melhor desempenho profissional.

Segundo Penna (2003, p. 125) “a pesquisa da motivação é, basicamente, a pesquisa da ação”. Seu estudo cobre os diversos padrões que nela se discriminam, bem como as condições de seu desenvolvimento e de sua direção.

De modo diferenciado manifesta-se Hebb (*apud* PENNA, 2003, p. 129), dizendo que “a motivação responderia apenas pelos processos de organização e direção do comportamento, sendo seus diversos padrões caracterizados por componentes mediacionais”. Este autor exclui a função de ativação, até então mais importante em teoria motivacional, dado que considera ser o sistema nervoso

central essencialmente ativo e não reativo.

Nissen (*apud* PENNA, 2003, p. 130) conceitua a motivação como “fator de ativação ou de sensibilização do organismo relativamente a certo excitante”. Para esse autor, a motivação seria um estado responsável pela função de abaixamento dos limiares de resposta diante de certos estímulos, produzindo, assim, alterações substanciais nas reações do organismo com o meio.

Já conforme Braghirolli *et all.* (1995, p. 90):

[...] motivação não é algo que possa ser diretamente observado; inferimos a existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele despendida e por estar dirigido para um objetivo ou meta.

Dessa forma, para se compreender a motivação, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza, pois a motivação existe no interior de cada indivíduo e se dinamiza através de suas necessidades. Todo o ser humano tem características próprias, que podem ser denominadas de maneiras diferentes – desejos, aspirações, objetivos individuais, motivos – que determinam seus pensamentos e direcionam seu comportamento frente às situações de vida.

Neste sentido, conforme Bergamini (1995), reforça-se que a motivação existe em função do um desejo interno de objetivos do mundo exterior. Deseja-se o conforto ou o prazer que um bem proporciona (por exemplo, um carro novo), deseja-se a estima e a aceitação das pessoas, deseja-se o desenvolvimento; os desejos humanos são infundáveis. Ao se dar o encontro da necessidade com o seu correspondente fator motivacional, considera-se que tenha ocorrido o ato motivacional rumo a um objetivo e, por conseguinte, a satisfação obtida pela saciação da necessidade.

Gooch e McDowell (*apud* BERGAMINI, 1995, p. 63) identificaram motivação como sendo:

Uma força que se encontra no interior de cada pessoa [...]. Uma pessoa não pode jamais motivar outra; o que ela pode fazer é estimular outra, pois [...] a probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo e, as pessoas, com freqüência, não fazem aquilo que lhes pedimos, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho.

Assim, são os motivos que dirigem o comportamento dos indivíduos em direção aos objetivos. Sob esse ponto de vista, aquele que pretender influenciar o comportamento de uma pessoa deve primeiro conhecer os motivos ou as necessidades que são importantes para ela naquele momento. A listagem dos motivos é o primeiro passo para entender a motivação, uma vez que a experiência indica que os motivos de uma pessoa não são necessariamente os mesmos da outra. Além disso, embora duas pessoas possam desejar a mesma coisa, o comportamento para satisfazer seu desejo difere de um indivíduo para o outro, fazendo com que as diferenças individuais necessitem ser consideradas.

Bock, Furtado e Teixeira (*apud* FRISON, 2002, p. 118) salientam que "motivação é o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação". Isso significa que, na base da motivação, está um organismo que apresenta uma necessidade, um desejo, uma intenção, um interesse; uma vontade ou uma predisposição para agir. Na motivação, está incluído o objeto, que aparece como possibilidade de satisfação da necessidade; o ambiente, que estimula o organismo é que oferece o objeto de satisfação.

Na mesma linha de raciocínio, Vasconcellos (2000, p. 53) enfatiza:

Se ação do sujeito depende do querer e do poder, esta reflexão inicial corresponde à dimensão do querer, ao convencimento do sujeito, ao sentir necessidade de uma atividade de intervenção. Nenhuma idéia por si só nos mobiliza; o que nos mobiliza, fundamentalmente, são pessoas que encarnam idéias, o compromisso concreto.

Conforme Barros (1989), a palavra motivação deriva de motivo, e motivo tem sentido de causa. O estudo dos motivos, realizado pela Psicologia, tem por finalidade determinar o porquê de nossas ações, que são causadas por dois tipos de forças: as fisiológicas e as sociais. As fisiológicas são fome, fadiga, doença, etc., e as sociais são, por exemplo, o desejo de agradar as pessoas com quem vivemos. De acordo com essa autora, todos têm motivos, e estes levam à ação, a agir em busca de um objetivo, estimulados pela força que os move.

Alves (2007) enfatiza que motivação nasce somente das necessidades e não

daquilo que satisfaz as necessidades. Para ela, podem-se oferecer fatores de satisfação como água, comida, reconhecimento e progresso às pessoas, mas isto é satisfação e não motivação, não devendo ser confundido.

Heller (1999) afirma que motivação é a força que estimula a agir. Salienta que, no passado, acreditava-se que essa força precisava ser "injetada" nas pessoas, mas que, hoje, cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos.

Spitzer (1997) traz a idéia da *supermotivação*, que é a motivação elevada, auto-sustentada, que abrange a organização como um todo. Afirma que existem dois tipos: a auto-motivação e a motivação externa, sendo que, em raras vezes uma existe sem a outra. A motivação envolve a interação das pessoas e seu ambiente, quase sempre resultando de uma combinação de fatores internos e externos, destacando, entretanto, que a verdadeira motivação é basicamente interna, pois nenhum fator externo isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Para ele, o verdadeiro desafio da motivação não é mobilizar energia em um determinado momento, mas mantê-la em longo prazo, e só será mantida quando incorporada à própria organização.

A transformação para um mundo melhor passa pela mudança de percepção de cada um que habita o planeta e que, inclusive, a tomada de consciência de que o indivíduo é capaz de fazer trazer alguma diferença a sua vida. Essa conscientização pode tornar-se uma forma de motivação, que é a auto-motivação, que implica o ato de dar a si mesmo algum motivo para alguma coisa. A auto-motivação é gerada pela própria pessoa, que deve ser um indivíduo entusiasmado e não otimista, conforme dispõe Alves (2007, p. 1):

Otimismo nem sempre gera auto-motivação. O entusiasmo sim. A palavra entusiasmo vem do grego e tem o significado de "ter um Deus dentro de si". Os gregos eram politeístas e por isto acreditavam que uma pessoa entusiasmada era uma pessoa possuída por um Deus. Uma pessoa que tem um Deus dentro de si é capaz de fazer as coisas acontecerem.

Motivação é considerada por Leboyer (*apud* HELLER, 1999) como um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou atingir um objetivo,

incluindo três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia. Ou, em outros termos, por motivação entende-se, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude das condutas; é uma distribuição do tempo disponível.

É bastante provável que uma pessoa motivada apresente melhor desempenho do que outra que não tenha tal atributo. Enquanto que o desmotivado age por obrigação, as ações do indivíduo motivado lhe trazem satisfação.

Em seus estudos sobre motivação, Bergamini (1995, p. 48) corrobora a idéia de que:

[...] a motivação é tipicamente interior a cada um, tida como uma força propulsora cujas verdadeiras origens se acham, na maioria das vezes, escondidas no interior do indivíduo e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante dos sentimentos experimentados por ele mesmo como benéficos ou maléficos ao seu ajustamento motivacional.

Sobre a necessidade de considerar as diferenças individuais a autora afirma:

[...] a escolha de um ou outro objetivo pode estar ligada a características próprias de cada personalidade, além de sofrer influência das circunstâncias típicas do momento de vida pela qual o indivíduo está passando. Deve-se lembrar que tudo isto foi se estruturando ao longo de uma vida e que o momento atual liga-se fortemente à história de vida de cada um, portanto, além dos fatores extrínsecos ao indivíduo, lida-se com variáveis intrínsecas, fruto de sua diferença individual de personalidade e da lógica entre os fatos ocorridos no passado até o presente momento. (BERGAMINI, 1995, p. 103)

Então, a preocupação que surge é descobrir como os comportamentos exibidos pelas pessoas poderiam estar ligados às suas características individuais e aos sentimentos experimentados por essas pessoas em épocas anteriores, que são determinantes em seu comportamento no momento atual.

2.2 MITOS DA MOTIVAÇÃO

Muitas são as crenças, ou mitos, que envolvem a motivação. Existem

interpretações que seguiram os estudos das motivações humanas, como: a crença de que uma pessoa possa motivar outra; que as pessoas são motivadas com um resultado da satisfação de uma necessidade; que a motivação induz a um comportamento positivo; que a motivação e satisfação são iguais, que somente uma teoria está correta; que é muito simples motivar pessoas...

Os enfoques teóricos mais recentes afirmam que não se pode motivar as pessoas, já que a fonte de energia que move o comportamento motivacional vem do universo interior delas, sendo inerente às suas características biopsicossociais, à sua objetividade.

Maslow e Freud (*apud* BERGAMINI, 1995) contribuíram muito com os estudos sobre a motivação, mas alguns de seus estudos foram ignorados ou mal compreendidos. Porém, essencialmente algumas proposições devem ser consideradas, como: a motivação é consequência de necessidades; as necessidades são intrínsecas aos indivíduos; as instituições não podem motivar seus empregados, mas apenas satisfazê-los ou não. Assim, aumento de salários, segurança e fatores administrativos, são considerados pelos autores supracitados como fatores de condicionamento e movimento, não de motivação. Dessa forma, pode-se entender que, ao cessarem os fatores externos, cessam também os motivos do comportamento condicionado do trabalhador.

No mundo das pessoas os acontecimentos não seguem uma ordem previsível, o ser humano, pela sua essência constitutiva e características peculiares, tem uma natureza que o faz diferente e único. Sob este aspecto verifica-se que há pessoas que se sentem motivadas pelo sucesso financeiro de seus empreendimentos, outras se sentem felizes desempenhando a profissão de que gostam. Um dos fatores que desencadeia a motivação é a realização de objetivos individuais, conforme salienta Motta (1996). Os indivíduos possuem objetivos e expectativas que desejam alcançar e agem intencionalmente, de acordo com suas percepções da realidade. [...] As intenções dependem das crenças e atitudes que definem a maneira de um indivíduo ver o mundo, ou seja, suas percepções. (ALVES, 2007, p. 16)

Outro fator de motivação, segundo Herzberg (*apud* LA ROSA, 2003), é a realização profissional, na qual o profissional executa a tarefa baseado em realização, reconhecimento, responsabilidade e progresso. Nesse aspecto, a participação de um profissional motivado representa um fator determinante de

eficácia e eficiência, pois ele será o operador e o executor dos procedimentos, sendo responsável pelo cumprimento das metas. Já o profissional alienado em seus modelos perde cada vez mais seu espaço para o colega que está motivado.

Antes de tudo, para se incentivar alguém, é preciso estar motivado e deixar transcender essa motivação em seu discurso e em suas ações. Também se deve ter presente o levantamento das necessidades individuais e das expectativas de cada indivíduo, para então, utilizar-se da ferramenta essencial: a comunicação. Assim sendo, Ruggiero (2007, p. 1) afirma que:

[...] o ser humano deve ser tratado como tal, não como número ou “mero funcionário”. Trabalhar as pessoas e seus anseios quando se deseja quebrar paradigmas, inserir novas culturas ou novos métodos é fundamental para se aumentar a eficiência dos programas a serem implementados pela empresa.

Spitzer (1997) apresenta seis concepções incorretas sobre motivação aceitas por muitas empresas. São elas: (a) algumas pessoas são motivadas outras não; (b) as recompensas conseguirão motivar os funcionários; (c) a ameaça é a única motivação que algumas pessoas entendem; (d) funcionários felizes são funcionários motivados; (e) a motivação é responsabilidade do departamento pessoal ou do supervisor; e (f) motivação é bom-senso.

Para esse autor, esses mitos levam as empresas e instituições a cometerem erros motivacionais graves. Segundo ele, todas as pessoas podem ser motivadas, entretanto elas podem não estar motivadas a fazer o que realmente as instituições desejam. Então, muitas organizações recorrem às recompensas e aos benefícios, mas estes não compram a fidelidade dos profissionais. Ainda, em muitos casos, quando a recompensa não funciona, muitos empreendedores recorrem às ameaças e punições, que podem até funcionar temporariamente, pois a resposta do funcionário será embasada no medo, mas não leva a resultados contínuos. Na visão do autor, a felicidade conduz à complacência e não a altos níveis de motivação, levando a crer que satisfação e motivação não são necessariamente correlacionadas. Também recomenda que a motivação dos funcionários deva envolver decisões tomadas nos níveis gerenciais mais altos da empresa, para ser

eficaz.

2.3 MOTIVAÇÃO E NECESSIDADES

A vontade humana necessita de razões e motivos. Um motivo é o efeito da descoberta de um valor. Há, pois, uma estreita relação entre motivos e valores. Para Maslow (*apud* SERGIOVANNI e STARRAT, 1986), o homem é um ser indigente: mal uma das suas necessidades é satisfeita, aparece outra em seu lugar, sendo este processo interminável, desde o nascimento até a morte. Para ele, as necessidades são organizadas numa série de níveis, segundo uma hierarquia de importância: fisiológicas, de segurança, sociais, do “eu” e de auto-realização.

Segundo essa teoria, as necessidades humanas se organizam em cinco categorias hierarquizadas. Maslow (*apud* SERGIOVANNI e STARRAT, 1986) postulou, baseado em suas observações como psicólogo, que existe um padrão geral de necessidades perseguido pelas pessoas na mesma seqüência. É “marcadamente uma teoria que considera o ser humano na sua totalidade, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais” (AGUIAR, 1992, p. 258), visto que é sabido ser a natureza humana complexa e constituída de fatores biopsicossociais.

Desta maneira, Maslow (*apud* SERGIOVANNI e STARRAT, 1986) escalonou as necessidades humanas em formato de pirâmide, sendo que, na base da figura, estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). A Figura 1 ilustra a hierarquia de necessidades proposta por Maslow:

FIGURA 1 – Hierarquia de necessidades proposta por Maslow

Fonte: SERRANO, 2000, p. 2.

De acordo com Maslow (*apud* SERRANO, 2000), as necessidades humanas básicas, colocadas em ordem ascendente são as seguintes:

- a) necessidades fisiológicas. É o mais baixo nível da hierarquia das necessidades, e estas são indispensáveis à sobrevivência, como, por exemplo; fome, sede, sono e relações sexuais. Para uma pessoa em situação extrema, carente de tudo na vida, é provável que as necessidades fisiológicas sejam sua motivação principal. As capacidades que não são úteis para esses interesses ficam inativas e todos os outros desejos colocados em segundo plano. A não satisfação dessas necessidades impede a emergência de necessidades superiores no ser humano, tais como os objetivos sociais;
- b) necessidades de segurança. Surgem à medida que as necessidades fisiológicas estejam relativamente satisfeitas. São as necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, etc. Quando não satisfeitas, elas dominam o indivíduo, colocando-o no seu encaixe como objetivo principal de sua vida. Quando se sentem ameaçadas na sua segurança, as pessoas regridem dos níveis superiores de necessidades e concentram-se nas necessidades de segurança;
- c) necessidades sociais. Nasceram da natureza gregária do homem e referem-se aos sentimentos de associação com outras pessoas, de pertencer, de intimidade, de amor, e podem, em determinado momento, ser predominantes, impedindo a emergência de outras necessidades. A

solidão, o ostracismo e a rejeição provocam um sofrimento que pode ter a mesma intensidade do sofrimento físico de uma pessoa faminta;

- d) necessidade de estima. Diz respeito à necessidade de estimar-se, estimar outras pessoas e ser estimado. São as necessidades de prestígio, poder, autoconfiança, *status*, dominação, atenção e apreciação. A satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de força, de adequação, de ser útil e necessário ao mundo, enquanto sua ausência gera sentimentos de inferioridade e de desencorajamento;
- e) necessidade de auto-realização. Representa a culminância das necessidades humanas. Significa o pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive o pensamento criativo. É o desejo que as pessoas têm de desenvolver seu potencial e surge à medida que as demais necessidades são relativamente satisfeitas.

A figura 2, a seguir, ilustra o acima exposto:



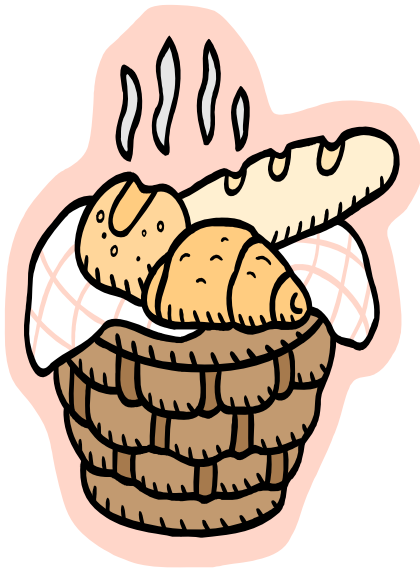




FIGURA 2 – Tipos de necessidades
Fonte: SERRANO, 2000, p. 3.

Apesar de propor uma hierarquia das necessidades, na qual as superiores emergem à medida que as inferiores são satisfeitas, Maslow (*apud* SERRANO, 2000) não supõe que as necessidades básicas – chamadas de necessidades primárias (fisiológicas, de segurança e sociais) – sejam totalmente satisfeitas para então permitir a emergência das necessidades superiores – chamadas de

necessidades secundárias (estima e auto-realização), mas elas predominam sobre as demais, ou seja, elas dominam o direcionamento do comportamento da pessoa. Ele mesmo indicou que as necessidades nem sempre ocorrerão na ordem sugerida ou nem sempre haverá distinções nítidas entre os vários níveis. O que é relevante nesta teoria é o conceito de hierarquia e de necessidades.

Além da noção hierárquica, outro ponto fraco da teoria é que se trata de modelo geral e não considera as diferenças individuais, tanto na motivação quanto no comportamento. Pessoas diferentes têm motivos e intenções diferentes. Mesmo que assim não fosse, necessidades semelhantes provocam reações diferentes nas pessoas, não apenas em relação aos seus objetivos e aos meios escolhidos para alcançá-los, mas também aos mecanismos de defesa que são acionados em reação à frustração decorrente, caso o objetivo não seja alcançado. A faixa etária é uma variação importante que se pode citar para melhor compreender as diferenças individuais na motivação. Estabilidade no emprego poderá representar um fator significativo para o trabalhador idoso, pois é sabido que ele pode encontrar maior dificuldade do que seus colegas mais jovens no ajustamento às mudanças tecnológicas (SERRANO, 2000).

Outro ponto que merece ser mencionado é que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades proposta por Maslow. Devido às circunstâncias da vida, principalmente as diferenças sociais, em nosso país, muitas pessoas permanecem preocupadas exclusivamente com necessidades fisiológicas e de segurança.

Assim, para sintetizar este item, retoma-se a conceituação dada por Bergamini (1995), segundo a qual a Psicologia, para determinar as causas de nossas ações estuda os motivos. As causas das nossas ações se dividem em duas espécies de força: as fisiológicas e sociais. As fisiológicas dizem respeito à fome, fadiga, doença, tensão etc., e as sociais ao desejo de agradar às pessoas com quem convivemos. Esta também é a idéia de Barros (1989). Motivo é utilizado para designar tanto as forças sociais como as fisiológicas, que levam os seres humanos a agir.

Os motivadores são as necessidades humanas intrínsecas e não os fatores

que satisfazem essas necessidades. Portanto, não é nem o estímulo nem a resposta que motivam o comportamento, e sim a própria necessidade. E ninguém estará motivado para se comportar a menos que tenha necessidade para isto. Todos os processos e funções estão dirigidos no sentido de satisfação da necessidade; contudo, o estímulo externo não é motivação, mas um fator de satisfação ou contra-satisfação (insatisfação).

Tendo sido definido, assim, o que se entende por motivação e os termos relacionados a esse conceito, passa-se, no próximo item, a relacionar a motivação ao trabalho.

2.4 A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

De acordo com Marins Filho (1995), é primordial, em se tratando de motivação, que os profissionais invistam em si mesmos, no trabalho, a fim de obter os resultados esperados por eles próprios. Estes investimentos são o tempo, a criatividade, energia mental, conhecimento, habilidades, entusiasmo, esforço, etc. de que dispõem para a instituição. Os resultados podem se apresentar de diferentes formas, como respeito, salário, conforto, realização profissional, segurança, aceitação social, entre outros.

Assim, vejo gerentes, supervisores e até mesmo diretores que se acomodam totalmente. Ficam eternamente esperando que a empresa possibilite o seu desenvolvimento e nada fazem nesse sentido, por conta própria. Repito que é dever fundamental da empresa moderna investir em seus recursos humanos. Mas isso não exime cada pessoa do dever de investir em si próprio, de se auto-aperfeiçoar, de buscar conhecimentos, de participar na comunidade, de realmente investir em seu próprio desenvolvimento. (MARINS FILHO, 1995, p. 31)

Para esse autor, categorizar os investimentos em dois tipos – participação e desempenho – é fundamental para o estudo da motivação profissional. O investimento em participação é exigido de todos os profissionais, incluindo todas as tarefas necessárias para que permaneça satisfatório seu trabalho, como, por exemplo, que se prepare para desempenhar satisfatoriamente suas tarefas,

participe das reuniões, seja assíduo, responsável, fazendo com que os profissionais que não fazem um investimento participativo sintam-se excluídos pelos demais colegas e pela instituição. As recompensas pelo investimento participativo são as relações tradicionais estabelecidas entre empregado e empregador: salários, benefícios, promoções, relações humanas, segurança, entre outras (MARINS FILHO, 1995).

Quando empregados e empregadores excedem as relações tradicionais de trabalho, o resultado transcende da normalidade à excelência. O investimento no desempenho excede os limites das relações de trabalho tradicionais. Os profissionais dão muito mais do que se poderia esperar, e as recompensas também são notórias, como satisfação no trabalho e consigo mesmo (SERGIOVANNI e STARRAT, 1986).

Quando os indivíduos se engajam no investimento do desempenho, entendendo que as recompensas de participação e desempenho são distintas, pode-se verificar claramente que a motivação é intrínseca, independente de qualquer premiação exterior. Supervisores e diretores não podem comprar o investimento no desempenho com mais salários, benefícios, menores cargas horárias, porque estes benefícios satisfazem as necessidades de ordem mais baixa. Contudo, são muito importantes, pois os seres humanos tendem a não se preocupar com as necessidades mais elevadas, como auto-realização, estima, autonomia, se as de ordem mais baixa não tiverem sido satisfeitas. Este é um impasse no serviço público, com salários defasados e más condições físicas de trabalho (SERGIOVANNI e STARRAT, 1986).

Se os fatores higiênicos forem menosprezados, ocorre a insatisfação e o desempenho da pessoa no trabalho diminui a um nível abaixo do aceitável. [...] Se os fatores motivacionais forem menosprezados, a pessoa não se torna insatisfeita, mas seu desempenho não excede àqueles geralmente descritos como um dia justo de trabalho por um dia de pagamento justo. (SERGIOVANNI e STARRAT, 1986, p. 190)

O autor explica que os fatores higiênicos são, na maioria das vezes, extrínsecos e relacionados às ordens mais baixas de necessidades (segurança, social). Ao contrário, os fatores motivacionais são intrínsecos, associados às

necessidades mais elevadas (autonomia, auto-realização). Os conceitos acima, aparentemente antagônicos, possuem uma relação estreita, pois é impossível trabalhar com os fatores motivacionais sem se preocupar, em primeiro lugar, com os fatores higiênicos (SERGIOVANNI e STARRAT, 1986). Os trabalhadores que estão descontentes com salários, ambiente de trabalho, com a chefia, entre outros, não estão satisfeitos. Entretanto, sabe-se que a satisfação é um sentimento completamente distinto da motivação, mas a insatisfação gera problemas que inviabilizam a associação aos fatores motivacionais. Então, é preciso retirar a insatisfação das necessidades de ordem mais baixas para oportunizar o desempenho das ordens mais elevadas – motivacionais. Assim, percebe-se, de acordo com os autores acima citados, que existem fatores internos e externos que podem influenciar a motivação, conforme se expõe a seguir.

2.5 FATORES ASSOCIADOS À MOTIVAÇÃO

2.5.1 Fatores Internos ou Intrínsecos

A redescoberta do comportamento intrinsecamente motivado produziu um reexame dos conceitos básicos no domínio da motivação. Assim, os motivos que são derivados de um desequilíbrio homeostático interno, tais como a fome, o sexo e motivos semelhantes, encontram grande dificuldade para explicar os motivos intrínsecos (MURRAY, 1971).

Os motivos intrínsecos de atividade e estimulação parecem ser inatos, com a aprendizagem desempenhando apenas função secundária. Portanto, esses motivos intrínsecos oferecem algum apoio à família dos instintos nas teorias motivacionais. Do mesmo modo, o prazer parece estar envolvido na exploração e manipulação, ao passo que a dor e o medo podem ser provocados pelos estímulos que são evitados. Portanto, chamamos a motivação de intrínseca quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento,

respeito e *status*. E esse tipo motivacional está intimamente ligado às ações individuais dos gerentes e/ou gestores em relação aos seus subordinados (MURRAY, 1971).

Segundo Harlow (*apud* MURRAY, 1971), os motivos intrínsecos, tais como os outros, dependem dos centros cerebrais estimulados através dos órgãos sensoriais. Conforme Lindsley (*apud* BERGAMINI, 1995), os motivos intrínsecos implicam sensações de prazer e de dor. Bergamini (1995), afirma que os motivos internos podem ser fisiológicos, psicológicos e sociais. Nesse sentido, Archer (*apud* BERGAMINI, 1995, p. 47) reforça que:

[...] *o mito da motivação* explora de forma clara o aspecto intrínseco da motivação [...] A mais profunda implicação aqui é que ambos os comportamentos, tanto os condicionados como os incondicionados, exigem alguma necessidade ativa intrínseca existente para energizar ou motivar o comportamento.

O conceito de *intrínseco* tem referências nos estudos de Maslow e Freud (*apud* BERGAMINI, 1995), que consideram a motivação consequência de necessidades, que essas são intrínsecas aos indivíduos e nenhuma instituição ou indivíduo pode motivar outros, apenas satisfazê-los ou não, gerando até frustração; que seria o processo inverso. Também, Bergamini (1995) considera que a motivação vem das necessidades internas (ou um estímulo, um motivo) de cada indivíduo, estando sempre ligada a um objetivo traçado.

Segundo Tapia e Monteiro (1990), a meta perseguida pelo sujeito intrinsecamente motivado é a experiência do sentimento de competência e autodeterminação, sentimento que aparece na realização da tarefa e que não depende de recompensas externas. A motivação intrínseca tende a se manter constante. Nesse sentido, Amabile (2000, p. 1) afirma que: “As pessoas são mais criativas quando estão motivadas intrinsecamente. As pessoas serão mais criativas quando forem motivadas principalmente pelo interesse, prazer, satisfação e desafio do seu próprio trabalho, e não por pressões externas”.

Assim, é possível concordar com Germaine St. Cloud (*apud* BELOTTI, 2001, p. 2) quando afirma que: “Ninguém sabe completamente o que um homem pode

conseguir até que, motivado pela vontade, ele reúne as suas forças e decide que nada irá derrotá-lo”.

2.5.2 Fatores Externos ou Extrínsecos

O conceito de *extrínseco*, sendo função do ambiente e/ou de outros indivíduos, conforme Barros (1989), caracteriza motivação como causa, estímulo, despertar o interesse ou entusiasmo no indivíduo. De acordo com Frison (2002, p. 119):

[...] a motivação extrínseca ocorre quando a aprendizagem é concretizada para atender a um outro propósito: uma prova, ascensão profissional, agradar outra pessoa (pai, patrão, namorada). A aprendizagem baseada apenas em motivação extrínseca tende a deteriorar-se, tão logo seja satisfeita a necessidade.

Assim, chamamos de extrínseca quando as causas são baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas independem da gerência e/ou gestão, pois geralmente são determinadas pela alta administração. Os motivos externos podem ser incentivos, recompensas e dificuldades.

2.5.3 Fatores Integradores

Os fatores integradores da motivação contemplam os fatores internos e externos como motivacionais. O estudo de Bock, Furtado e Teixeira (2001) considera três tipos de variáveis: o ambiente; as forças internas do indivíduo; e o objeto – que atrai o indivíduo, por ser fonte de satisfação da força interna que o mobiliza. Ao se considerar a teoria dos fatores integradores, pode-se dizer que a motivação é um processo que relaciona estas três variáveis (necessidade, ambiente e objeto) e que predispõe o organismo para a ação em busca da satisfação da necessidade. Enfim, a responsabilidade não recai sobre um ou

outro, mas sobre o conjunto.

Se as pessoas virem as recompensas como confirmação da sua competência, ajudando-as a um maior envolvimento e empenho, isso apóia a motivação intrínseca e não tem efeitos negativos. Mas os prêmios são usados nas organizações, na maior parte das vezes, de uma forma que condiciona as pessoas, sem gerarem efeitos sinérgicos. (AMABILE, 2000, p. 1)

Considerando as variáveis acima expostas, passa-se, a seguir, à análise das principais teorias hoje em voga sobre a motivação humana.

2.6 ALGUNS TEÓRICOS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Conforme citado, diferentes pessoas reagem de maneiras diversas de acordo com a situação em que se encontram. Por esse motivo, alguns autores salientam que tanto as diferenças individuais quanto as diferentes situações devem ser consideradas em toda a abordagem motivacional relacionada ao trabalho. São alguns desses autores, com suas teorias:

- a) Modelo Contingencial de Vroom – Vroom (*apud* WAGNER e HOLLENBECK, 1999) salienta que a motivação profissional é função de três fatores determinantes. O primeiro deles são as expectativas, isto é, os objetivos individuais e a força de atingi-los. Esses objetivos podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, etc. O segundo fator são as recompensas, isto é, uma relação precisa entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Para uns, a recompensa pode se situar no campo financeiro; para outros, no campo afetivo, como reconhecimento, aceitação social, etc. O terceiro fator integra os dois primeiros, e se refere à relação entre as expectativas e recompensas;
- b) Modelo de Expectância – Conforme Vroom (*apud* WAGNER e HOLLENBECK, 1999), este modelo se baseia na hipótese de que a motivação é um processo governado por escolhas ou opções de

comportamento. A pessoa percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes do comportamento escolhido, resultados estes que podem ser representados como uma cadeia de relações entre meios e fins. Quando a pessoa procura um resultado intermediário (produtividade, por exemplo), está buscado um resultado final (tal como remuneração ou promoção, por exemplo). Essa teoria relaciona, portanto, desempenho com recompensa (LARA, 2000);

- c) Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg (*apud* WAGNER e HOLLENBECK, 1999) afirma que dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas: Os fatores higiênicos (ou extrínsecos) – localizados no ambiente que rodeia as pessoas – e os fatores motivacionais (ou intrínsecos) – aqueles que estão sob o comando ou controle da própria pessoa. Tais fatores podem elevar ou diminuir a satisfação do indivíduo no trabalho;
- d) Teoria de Maslow – Maslow (*apud* LARA, 2000) toma com eixo da motivação as necessidades humanas. Como já anteriormente citado, faz uma divisão dessas necessidades em primárias e secundárias, ditando que, à medida que as necessidades primárias são satisfeitas, dão lugar às mais altas;
- e) Teoria de McClelland – McClelland (*apud* LARA, 2000) toma também como eixo a questão das necessidades, identificando três delas: o poder, a afiliação e a realização. O autor argumenta que não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente;
- f) Teoria de Geertz – Cliford Geertz (*apud* LARA, 2000) faz diferença entre motivação e disposição. Para o autor, motivação é um vetor, tem direção, dura um período de tempo mais ou menos extenso. Disposição não leva a coisa alguma. Surge de certas circunstâncias, mas não responde a qualquer fim. Sabendo das motivações de certa pessoa, podemos dela esperar certos comportamentos;
- g) Teoria de Bergamini –Bergamini (*apud* LARA, 2000) traz a diferença entre

motivação e condicionamento. Seu pensamento tem afinidade com a teoria de Geertz.

De forma clara, todas as teorias são válidas, embora cada uma delas tenha sua própria abordagem e aplicação, e dê mais ênfase a alguns fatores do que a outros. Contudo, entende-se que, ao líder cabe a responsabilidade de encontrar mecanismos que mais se aproximam daqueles fatores, motivando assim as pessoas mais próximas a ele no ambiente de trabalho. Aliás, Hunter (2006, p. 107) afirma que grande parte das pessoas concorda que a motivação é, por excelência, um componente importante da liderança. Segundo ele, como as ações humanas são impulsionadas pelas consequências do comportamento, quando alguém é recompensado por ter agido de determinada forma, a tendência é repetir a ação. Já quando o comportamento é punido ou ignorado, ele tende a cessar.

As evidências traçadas pelo autor rezam que muitos deduziram que motivar as pessoas consiste em usar estratégias de recompensa e punição. Não podiam estar mais longe da verdade. A conduta motivacional deve ser entendida como um conjunto de aspectos contingenciais: carência ou necessidade interna, comportamento de busca e busca de satisfação. Tais fatores, no entanto, são estabelecidos com base no tipo de carência interna existente e, caso um deles esteja ausente, não se dará o ato motivacional. Como em um ato instintivo, aqui também há uma necessidade não atendida, um comportamento que se dirige para a satisfação dessa necessidade e um estado posterior de satisfação. Diante disso, pode-se deduzir que não se colocam necessidades no interior de alguém. Portanto, é incorreto afirmar que se possa motivar alguém.

A motivação desempenha o seu papel como fonte de energia comportamental. Afinal, cada indivíduo, buscando suprir suas carências, entra em ação em busca de fatores que possam saciar suas carências, que podem ser de ordem, tanto física, como psicológica, que podemos denominar desejos ou expectativas. Para quem tem sede, por exemplo, a água pode ser considerada um fator de satisfação. Assim como para aquele que está insatisfeito com a rotina do trabalho, o desafio representa um importante estímulo.

As pessoas são diferentes umas das outras. Já trazem consigo, desde o

nascimento uma bagagem inata, que é seu código genético e suas experiências da vida intra-uterina. Ao longo das várias fases da vida, são agregadas novas experiências e valores que formarão os chamados valores intrínsecos. Logicamente, o ambiente em que as pessoas vivem são determinantes do comportamento e motivação. Pessoas criadas e educadas em ambientes e condições distintos têm necessidades e motivos diferentes. De acordo com Castro (1995, p.11), “embora alguns motivos sejam inatos e outros adquiridos, a maneira pela qual respondemos a todos eles é modificada pela aprendizagem e influenciada pela cultura na qual vivemos.”

Conforme Bergamini (1996, p. 7):

O ser humano vai passando por experiências pessoais que vão marcando indelevelmente sua história de vida, quer na infância, quer na adolescência, e mesmo na fase adulta. É por isso que se considera que cada um seja o resultado das suas características inatas e das experiências vividas.

Não se pode falar de forma objetiva sobre motivação enquanto não se compreender que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação. Não se pode mudar ninguém, e sim influenciar suas futuras escolhas. Subornos e punições são soluções de curto prazo, não alcançam a mente e o coração das pessoas.

2.7 FONTES ESTIMULADORAS DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

Realizar um bom trabalho é uma fonte de prazer; errar é uma grande frustração. É este o principal motor da motivação de um indivíduo, que pode sentir-se estimulados a partir de fatores intrínsecos, extrínsecos e integradores, conforme anteriormente relatado. São alguns desses fatores que se passa agora a comentar, apresentando-os como fontes estimuladoras da motivação profissional:

- a) realização profissional – Maslow (*apud* BERGAMINI, 1995), conforme já exposto, depositou na necessidade de auto-realização a culminância

das necessidades humanas. Isso significa que o indivíduo pode obter, pela realização profissional, o pleno desenvolvimento de todas as suas potencialidades, inclusive o pensamento criativo;

- b) remuneração adequada – O autor acima citado comenta que uma remuneração compatível com o trabalho desenvolvido é importante fonte de estímulo para que o profissional realize um bom trabalho. Entretanto, ele não coloca esse fator como sendo o fundamental;
- c) condições físicas adequadas para que exerça seu trabalho – Neste item, não se engloba apenas o aspecto físico das empresas, mas também a disponibilização de recursos variados, como ferramentas de trabalho;
- d) relações interpessoais satisfatórias (com o grupo de trabalho e com os superiores) – Conforme Ruggiero (2007), ninguém consegue trabalhar em um ambiente hostil e no qual a competitividade assume aspectos negativos. Da mesma forma, se não houver cooperação e trabalho em equipe, em busca de objetivos comuns, não haverá estímulo para a realização de um bom trabalho.

Outros fatores, conforme se explora abaixo, relacionados à motivação de funcionários em geral, são responsáveis pela motivação para o trabalho.

De acordo com Ruggiero (2007), um dos fatores mais poderosos para que se tenha motivação em uma instituição, com a conseqüente geração de “alto pique” dos funcionários, é o próprio sucesso da empresa. Porém, não basta que a empresa/instituição seja bem sucedida para que o “pique” seja gerado. É fundamental que as pessoas tenham amplo conhecimento dos sucessos que a empresa colhe. É necessária, portanto, a plena comunicação.

Outro fator que define a motivação profissional, ainda segundo Ruggiero (2007), é a própria motivação de seus líderes: diretores, supervisores, orientadores. É fundamental que não haja heterogeneidade de motivação entre os líderes. Nesse sentido, é essencial que o “pique” da cúpula seja efetivamente trabalhado, em função de sua força multiplicadora.

Assegurar um clima estimulante na empresa depende também da não ocorrência de "duchas de água fria" no dia-a-dia, principalmente "duchas" vindas

de membros da direção. Ruggiero (2007) esclarece que estímulos positivos autênticos, gerados em todos os pontos da empresa, são fatores de excepcional força para a formação de um clima positivo. Por isso, eventualmente até investimentos são necessários para desenvolver as pessoas e introduzir uma atitude de elogiar/estimular os colaboradores em vez de se concentrar em críticas, apontamento de erros e cobranças desnecessárias.

Outro fator essencial para estimular a motivação profissional é a comunicação de liderança, que é mais que uma comunicação eficaz. É fundamental salientar aqui a postura de um líder frente ao seu grupo, pois ele deve ser o primeiro a estar motivado e, portanto saber e querer fazer o melhor para sua empresa, dando oportunidades aos membros de seu grupo de participar ativamente de novas organizações, propostas e desenvolvimento de ações. Para tanto, um líder, como diz Bodstein (2000), deve ter postura assertiva bem desenvolvida, para catalisar melhor as energias de sua equipe.

Portanto, de acordo com Gramigna (2000), não basta o indivíduo estar motivado se ele não tem as ferramentas adequadas de comunicação ou tem, mas não sabe utilizá-las. Isso acontece, por exemplo, com o uso do *e-mail* que tem como benefícios a redução de custos, a anulação dos efeitos de tempo e espaço, a disponibilidade em qualquer lugar e até a aproximação de pessoas desconhecidas. Entretanto, também traz efeitos negativos quando mal utilizado, causando o afastamento entre as pessoas e quando usado como ferramenta para fugir e não assumir responsabilidades. Pode-se dizer então que não basta os profissionais terem ferramentas tecnologicamente avançadas se não forem primeiramente bem conhecidas e utilizadas de forma adequada, considerando uma estrutura elaborada pela instituição para canalizar as informações, como sugere Gramigna (2000).

A motivação é o grande desafio para as empresas, pois as pessoas envolvidas é que são responsáveis pelo sucesso do local que trabalham. Portanto, não basta os profissionais estarem dia-a-dia motivados se, no final desses desafios, não forem valorizados. E isso se refere, também, à valorização em termos de salários, mas não somente a ela: é necessário que o trabalho de cada

um também seja valorizado. Conclui-se então que não é somente a recompensa financeira que funciona como estímulo para se ter motivação entre profissionais, mas também o reconhecimento pessoal e profissional e, acima de tudo, ter um ambiente saudável e honesto, conquistado através de uma boa rede de comunicação.

Sintetizando, de acordo com Ruggiero (2007), a valorização e o reconhecimento da contribuição ocorrem em função de alguns fatores fundamentais:

- a) de compensação ao reconhecimento – substituição do conceito de "compensação" por reconhecimento genuíno à contribuição;
- b) valores humanos – o humano na base da valorização da contribuição, levando a questão do reconhecimento a novos patamares de evolução;
- c) individualização – não pasteurização do reconhecimento e ênfase às características de cada caso, levando a um senso de justiça mais legítimo e aceito como certo pelas pessoas;
- d) abertura à subjetividade – consideração de aspectos não quantitativos e não objetivos, ampliando o escopo do processo de valorização e reconhecimento;
- e) diálogo – abertura à conciliação de pontos de vista (de cima para baixo e de baixo para cima) quanto ao nível de contribuição, atribuindo maior legitimidade ao processo;
- f) não manipulação – autenticidade e ênfase ao verdadeiro, fortalecendo os processos de reconhecimento, em contraposição à fragilidade inerente ao caráter manipulador dos sistemas tradicionais;
- g) evolução dinâmica – aperfeiçoamento constante, fazendo com que os processos de valorização estejam sempre atuais e em linha com as demandas do momento;
- h) ação competente – qualidade das ações de valorização e reconhecimento assegurando sintonia entre intenção efetiva e implementação;
- i) cultura em sintonia – adequada sintonia dos valores do processo de reconhecimento com a cultura organizacional.

Pode-se concluir, pelo conjunto de informações coletadas para a elaboração do presente capítulo, que são muito variados os fatores que podem ser apontados como estimuladores da motivação de funcionários de empresa em geral. A ausência dos fatores acima relacionados funciona de maneira contrária, portanto, como fontes de desestímulo e conseqüente desmotivação para o trabalho no geral.

Resta agora, na seqüência do estudo, identificar em campo fatores relacionados à motivação dos funcionários do Banco do Brasil em Santa Cruz, conforme objetivo da pesquisa exposto na introdução. Essa identificação, que se deu por meio de coleta de dados com questionário, é o que se passa a apresentar em capítulo subseqüente, precedido pela descrição da metodologia empregada para a pesquisa.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista que nesta pesquisa busca-se elaborar uma relação entre a teoria relacionada à motivação e a prática profissional de funcionários do Banco do Brasil, nela buscou-se coletar dados no campo com o intuito de atingir seus objetivos, tendo a seguinte caracterização:

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O método utilizado na pesquisa direta foi a Pesquisa *Survey*, pois se propôs a busca de informações de uma amostra de 64 sujeitos de uma população total das dependências do Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul (RS), 110 funcionários, via coleta de dados em questionários pré-elaborados. O tipo de pesquisa *Survey* foi descritiva, pois objetiva mapear a distribuição do fenômeno a ser estudado. Esse tipo de pesquisa constitui-se em um meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominado população. Também pode ser feita junto a uma fração da população: a amostra, conforme se descreve na

seqüência.

3.2 POPULAÇÃO

Tem-se como população da pesquisa todos os funcionários do Banco do Brasil lotados nas agências localizadas na cidade de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. Assim, foram escolhidos aqueles elementos com representatividade sobre o problema a investigar e variabilidade de condições.

Na inviabilidade de tempo de se coletar dados de toda a população, trabalhou-se com uma amostra representativa de 64 indivíduos (58% da população), que foram aqueles que se disponibilizaram a responder o questionário.

Para maior conhecimento dessa população e da amostra, apresentam-se dados sobre o Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul.

3.2.1 O Banco do Brasil S. A. – Santa Cruz do Sul (RS)

O sistema bancário vem modernizando-se sistematicamente, na busca incessante de novas bases, alterando regras de atendimento, facilitando o acesso à bancarização, desenvolvendo novos produtos e serviços, automatizando-se, segmentando-se e, com isso, de regra, quem sai ganhando é “Sua Excelência, o Sr. Cliente”.

O Banco do Brasil está estruturado em três pilares: Atacado, Varejo e Governo. Em Santa Cruz do Sul, a segmentação desse modelo de atendimento comporta uma Dependência ligada ao pilar Atacado e três da área de Varejo, com atribuições distintas. A Agência Santa Cruz do Sul, Pilar Varejo, atende basicamente os clientes Pessoa Jurídica, com uma carteira de Pessoa Física, estruturada pelos dirigentes das empresas lá atendidas.

No mesmo prédio funcionam as Agências Imigrante (Varejo), com atendimento Pessoa Física, mais uma carteira de Pessoa Jurídica num Posto de

Atendimento ao Público localizado no Bairro mais populoso da cidade, e, ainda, a Agência Empresarial, Atacado, com clientes Pessoa Jurídica da cidade e região, de faturamento acima de R\$ 10 milhões/ano. Completa a estrutura do Banco no município a Agência Afubra, Pilar Varejo, segmentada para atender Pessoas Físicas e Jurídicas, além dos produtores rurais.

Uma cidade com 120 mil habitantes, população altamente instruída, de origem germânica e de grande importância na economia do Estado do Rio Grande do Sul (pólo fumageiro), Santa Cruz do Sul apresenta-se como um mercado promissor para a indústria bancária.

Especificamente no Banco do Brasil, embora com suas filiais de vocações bem definidas, é normal que conflitos de ordem geográfica aconteçam, mesmo porque tal delimitação obedece, em primeiro lugar, a opção do cliente. Aliás, a localização dessas unidades é bastante próxima, o que acirra ainda mais a concorrência entre elas. Além disso, as metas de crescimento são contínuas e, pelo fato da indústria fumageira ser a âncora da economia municipal, qualquer situação que interfira nesse processo afeta os negócios como um todo.

O desmembramento da Dependência-Mãe, Santa Cruz do Sul, há vários anos, que originou as demais unidades, tem reflexos até os dias de hoje. Pode-se citar como um exemplo o sistema implantado no edifício central, que comporta três agências, bateria de caixa única para atendimento ao público e a dependência com menor potencial comercial abrigando a maior estrutura física, funcional e de serviços, elevando os custos de manutenção, com consequente penalização na sistemática de classificação das Agências, culminando em queda de nível e, por conseguinte, na remuneração dos funcionários de nível gerencial.

Destarte, o modelo do Atacado busca clientes nas Agências Varejo, notadamente os maiores, normalmente aqueles que mantêm um nível comercial elevado. Essa questão mexe profundamente com as pessoas que trabalham incessantemente na fidelização e estreitamento das relações com esse segmento e, após todo esse esforço, acabam por "perdê-los" para uma suposta "concorrência interna". Contudo, as operadoras com Pessoas Físicas dependem substancialmente das frentes abertas pelo Pilar Atacado para elevar sua base de

clientes.

Essa interação entre as Dependências do Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul, juntamente com as políticas-macro definidas pela instituição, o ambiente, as diferenças individuais, a localização, o foco, as metas, os modelos de administração daqueles que gerenciam essas filiais, entre outros, são fatores que influenciam a questão motivacional dos funcionários que labutam nessas Agências.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados mediante questionário estruturado, como pode ser observado no Apêndice A, composto por questões fechadas. De acordo com Gil (1999, p. 57), esse tipo de instrumento de coleta de dados apresenta as seguintes vantagens:

[...] (a) conhecimentos direto da realidade na medida que as próprias pessoas informam a respeito [...] de suas crenças e opiniões; (b) economia e rapidez [...]; quando os dados são obtidos mediante questionários ou entrevistas, os custos tornam-se relativamente baixos [...], torna-se possível a obtenção de grande quantidade de dados em curto espaço de tempo.

3.4 COLETA DE DADOS

O questionário foi distribuído nas agências do Banco do Brasil de Santa Cruz do Sul no período de 25 de junho a 14 de julho do ano de 2007. O preenchimento destes foi feito sem a interferência do pesquisador. Foi assegurado aos entrevistados o anonimato, para que se sentissem livres para expressar suas opiniões sem quaisquer restrições.

3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada através da análise de frequência (estatística).

4 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo realizada, mediante coleta de dados por meio de questionário, junto a uma amostra de 64 funcionários do Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul (RS). Para melhor visualização, os dados são apresentados em tabelas e gráficos.

Foram aplicadas quatorze questões fechadas (Apêndice A), que consistem em afirmações cuja concordância ou discordância dos participantes da pesquisa deveria ser assinalada em seis diferentes níveis:

- 1 nível 1 – *Discordo totalmente*: discordância total;
- 2 nível 2 – *Discordo muito*: alto nível de discordância;
- 3 nível 3 – *Discordo pouco*: baixo nível de discordância;
- 4 nível 4 – *Concordo pouco*: baixo nível de concordância;
- 5 nível 5 – *Concordo muito*: alto nível de concordância;
- 6 nível 6 – *Concordo totalmente*: concordância total.

4.1 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A primeira afirmação para a qual se buscou a opinião dos participantes da pesquisa foi: *A renda que percebo no Banco do Brasil é suficiente para meu sustento e o de minha família*. As respostas são visualizadas na tabela 1 e gráfico 1:

Tabela 1 – Questão 1: A renda que percebo no Banco do Brasil é suficiente para meu sustento e o de minha família

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	5	7,8%
Discordo muito	11	17,2%
Discordo pouco	16	25,0%
Concordo pouco	20	31,3%
Concordo muito	11	17,2%
Concordo totalmente	1	1,6%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

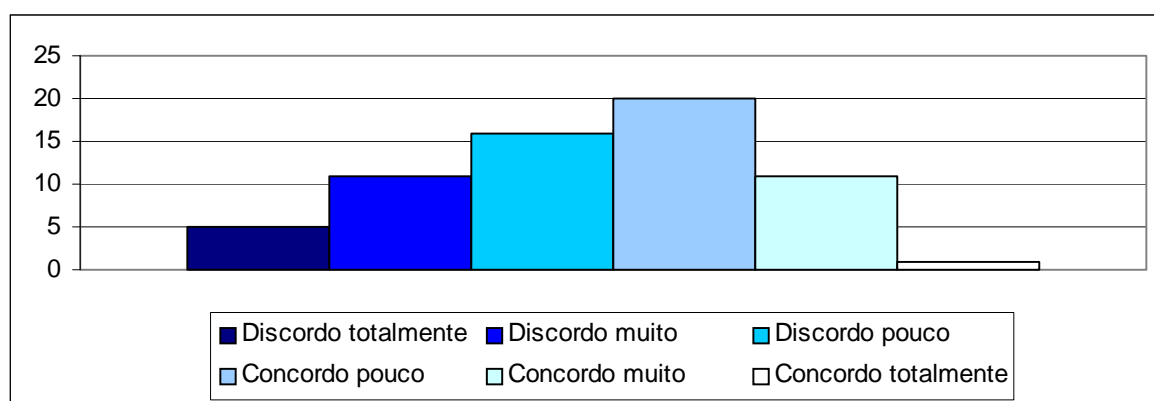


Gráfico 1 – Questão 1: A renda que percebo no Banco do Brasil é suficiente para meu sustento e o de minha família

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Encontrou-se um nível baixo de concordância em 31,3% das respostas, seguido pelo baixo nível de discordância, em 25%. Somente 1 (1,6%) participante da pesquisa concordou totalmente com a afirmação, e 5 (7,8%) discordaram totalmente. Percebe-se, portanto, que a satisfação dos funcionários com relação

aos salários encontra-se em um nível médio.

Conforme citado na fundamentação teórica, o salário em si mesmo não é fonte de motivação (MARINS FILHO, 1995). Entretanto, não se pode focar a atenção em fatores motivacionais sem que antes exista uma preocupação com os fatores que implicam a satisfação das necessidades básicas. De acordo com Sergiovanni e Starrat (1986), é patente que a satisfação é um sentimento diferente da motivação; entretanto, a insatisfação gera problemas que inviabilizam a associação aos fatores motivacionais. Além disso, conforme Maslow (*apud* SERRANO, 2000), para que se atinja um nível de necessidades mais elevado – como o da necessidade de auto-realização – é necessário que, pelo menos em grande parte, as necessidades básicas sejam satisfeitas. Dessa forma, no que se refere à remuneração, encontra-se aqui um fator que pode influir negativamente na motivação dos funcionários participantes da pesquisa.

Na segunda questão, procurou-se aliar a remuneração às responsabilidades inerentes à função exercida pelos participantes da pesquisa, ao se indicar a afirmação: *Minha remuneração é justa pelo nível de minha responsabilidade*. As respostas a essa questão são mostradas na tabela 2 e gráfico 2:

Tabela 2 – Questão 2: *Minha remuneração é justa pelo nível de minha responsabilidade*

Níveis de concordância ou discordância	Freqüência	Percentual
Discordo totalmente	4	6,3%
Discordo muito	17	26,6%
Discordo pouco	16	25,0%
Concordo pouco	20	31,3%
Concordo muito	7	10,9%
Concordo totalmente	-	-
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

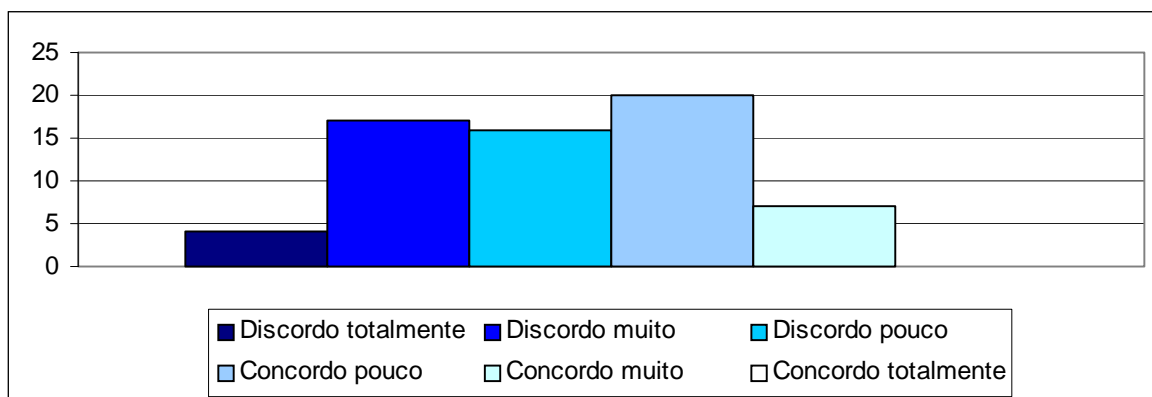


Gráfico 2 – Questão 2: *Minha remuneração é justa pelo nível de minha responsabilidade*

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Nenhum participante da pesquisa concordou totalmente com a afirmação de que a remuneração é justa para o nível de responsabilidade das funções exercidas. A maior parte dos respondentes (31,3%) concordou pouco com isso, seguida pelo percentual de 26,6% de funcionários que discordam muito da afirmação. A total discordância teve um percentual de 6,3%. Ao se observar o gráfico 2, percebe-se que o maior volume de respostas (57,9%) se encontra nos níveis de discordância.

Nesta segunda questão, novamente se encontra um fator de desestímulo à motivação dos funcionários que amplia o que se comentou na questão anterior. Aqui não é apenas a remuneração que influi negativamente para a motivação, mas a sensação de que aquilo que faz na empresa não é valorizado com justiça. Conforme Gramigna (2000), de nada adianta os funcionários estarem motivados se, no final do trabalho, seus esforços não forem valorizados. Embora o autor não

se refira apenas à valorização em termos de remuneração, esta também influi, bem como com a exata relação da remuneração com aquilo que é executado na empresa. Receber de forma justa pelo trabalho realizado também é um estímulo à manutenção de altos níveis de motivação.

Na questão de número 3, afirmou-se o seguinte: *Os benefícios que me são oferecidos como funcionário do BB, incluindo-se todas as vantagens – inclusive as ligadas aos familiares – representam-me um grande ganho indireto.* Quanto a isso, assim se manifestaram os respondentes:

Tabela 3 – Questão 3: Os benefícios que me são oferecidos como funcionário do BB representam-me um grande ganho indireto

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo muito	3	4,7%
Discordo pouco	10	15,6%
Concordo pouco	19	29,7%
Concordo muito	26	40,6%
Concordo totalmente	6	9,4%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

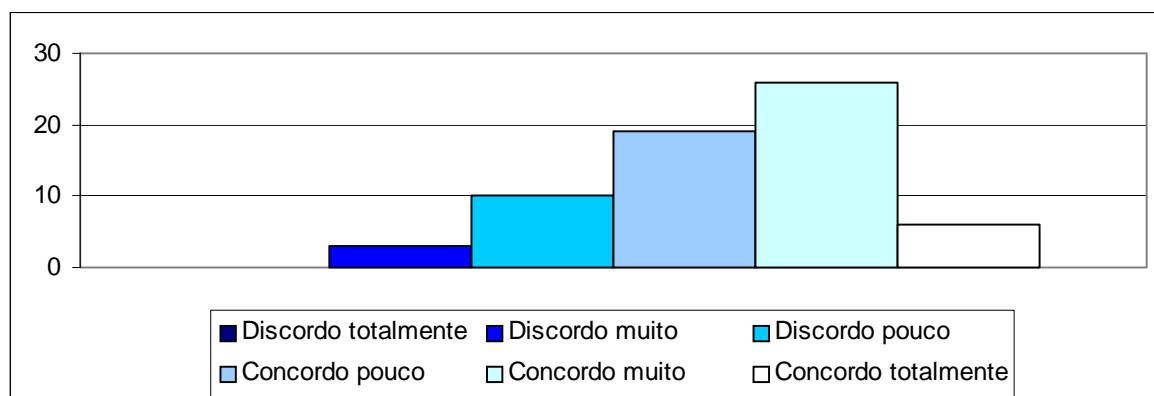


Gráfico 3 – Questão 3: Os benefícios que me são oferecidos como funcionário do BB representam-me um grande ganho indireto

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Houve bastante concordância com essa afirmação, sendo que 40,6% concordaram muito com ela e 29,7% concordaram pouco. Somando-se os três níveis de concordância (pouco, muito e totalmente), tem-se um percentual de 79,7%. Nenhum participante da pesquisa discordou totalmente dessa afirmação.

Os principais benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil a seus funcionários são: licença-prêmio de 90 dias a cada 5 anos de trabalho, anualizada (com 18 dias por ano) que poderá ser gozada ou vendida; férias de 35 dias para aqueles que têm 20 anos de banco ou mais; abono de 5 dias por ano que poderão ser gozados ou vendidos, podendo ser acumulados a um grupamento de funcionários; participação nos lucros e resultados (PLR) semestralmente, o que proporciona dois vencimentos variáveis por ano – na prática, o funcionário do Banco do Brasil tem 15 salários por ano, se contar com o 13º salário; incentivos para graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado; licença para acompanhar pessoa enferma da família, num total de até 90 dias/ano, com percepção de 70% do salário; plano de saúde diferenciado (sem carência para tratamentos, consultas e intervenções cirúrgicas, por exemplo), custeado parte pelo Banco e parte pelo funcionário, num custo final para o empregado bem abaixo do mercado; licença-interesse de até dois anos para exercer outras atividades, com direito de retorno ao Banco no final; as mais diversas licenças conquistadas ao longo do tempo pelo funcionalismo, acima daquelas garantidas pela CLT; auxílio creche aos filhos até 7 anos de idade; auxílio refeição/alimentação/rancho; cursos, dos mais diversos, promovidos pela Universidade Corporativa Banco do Brasil, tanto à distância, como presenciais (com estadias e transporte custeados pelo Banco); empréstimo de um valor salarial bruto, ao sair de férias, para repor em 10 meses; isenção total de tarifas bancárias; fundo para promover o conagraçamento junto aos funcionários, liberados mensalmente às equipes eleitas para esse fim, com um valor *per capita*; fundo para o auto-desenvolvimento, *per capita* mensal, controlado pelas equipes

eleitas em cada dependência; as mais diversas premiações pelo atingimento das metas estabelecidas, tais como viagens, etc; a possibilidade de delinear a carreira, com regras claras.

Conforme Vroom (*apud* WAGNER e HOLLENBECK, 1999), recompensas são fatores que influem positivamente na motivação. Para determinados indivíduos, esta pode se situar no campo afetivo; para outros, no campo financeiro. Pelo acima citado, percebe-se que o Banco do Brasil oferece uma série de benefícios – que se situam no campo das recompensas – não somente no campo financeiro – como ganho indireto – mas também no campo de formação, previdência, saúde. Os benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil aos seus funcionários são, portanto, fatores que incentivam a motivação com os quais os respondentes se mostraram satisfeitos.

A afirmação feita na questão 4 foi: *Sinto-me preparado/treinado para aquilo que faço*. As respostas dessa questão são mostradas na tabela 4 e gráfico 4:

Tabela 4 – Questão 4: *Sinto-me preparado/treinado para aquilo que faço*

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo muito	2	3,1%
Discordo pouco	3	4,7%
Concordo pouco	6	9,4%
Concordo muito	36	56,3%
Concordo totalmente	17	26,6%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

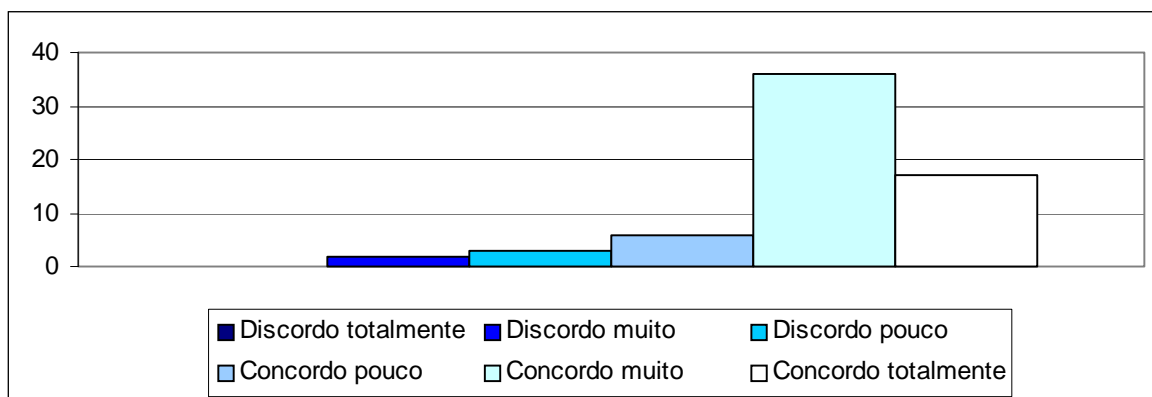


Gráfico 4 – Questão 4: *Sinto-me preparado/treinado para aquilo que faço*

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Com relação à preparação/treinamento para exercer sua função no Banco do Brasil, os participantes da pesquisa sentem-se preparados, com 56,3% que concordam muito com a afirmação e 26,6% que concordam totalmente. Somando-se os três níveis de concordância, encontra-se um percentual de 92,3%, não havendo nenhum respondente que discordasse totalmente da afirmação.

Maslow (*apud* BERGAMINI, 1995) aponta com excelente fonte de estímulo à motivação a sensação de se sentir preparado para exercer determinada tarefa. O oposto disso leva à frustração, baixa auto-estima e fracasso, que conduzem automaticamente à desmotivação. Nessa questão, portanto, encontra-se um indicativo de estímulo à motivação dos participantes da pesquisa.

A afirmação feita na questão 5 foi: *As condições de trabalho em minha agência (segurança, carga-horária, informações/instruções, carga laboral, luminosidade, conforto, limpeza, etc.) são satisfatórias.* Sobre isso, assim se

manifestaram os participantes da pesquisa:

Tabela 5 – Questão 5: As condições de trabalho em minha agência são satisfatórias

Níveis de concordância ou discordância	Freqüência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo muito	5	7,8%
Discordo pouco	9	14,1%
Concordo pouco	18	28,1%
Concordo muito	25	39,1%
Concordo totalmente	7	10,9%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

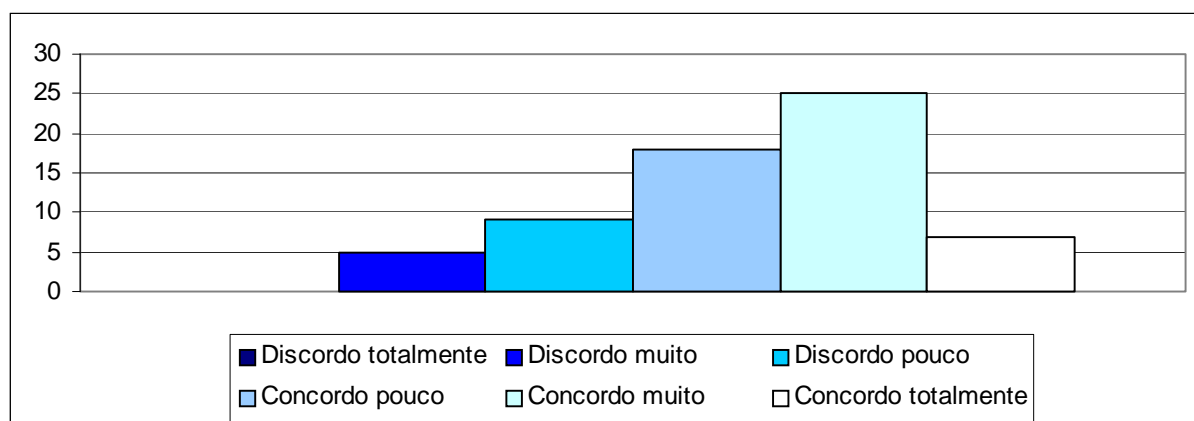


Gráfico 5 – Questão 5: As condições de trabalho em minha agência são satisfatórias

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Um percentual de 39,1% dos participantes da pesquisa concordam muito com a afirmação, e 28,1% concordam pouco. Somando-se os dois níveis mais

altos de concordância (muito e totalmente), tem-se 50% das respostas. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Maslow (*apud* BERGAMINI, 1995) aponta que condições físicas adequadas – que o autor denomina condições higiênicas – são importantes para manter o nível de motivação profissional. Nesse aspecto, são citados altos níveis de ruídos, ambientes superlotados, acomodações inadequadas, trânsito excessivo de pessoas, iluminação precária, etc. como fatores que tendem a diminuir a motivação profissional. Percebe-se, pelas respostas acima, que esse não é um fator preocupante com relação aos funcionários do Banco do Brasil pesquisados.

Na questão 6, a afirmação apresentada foi: *Conheço os objetivos do Banco e de minha dependência e participo da busca para seu alcance*. A concordância ou não dos participantes da pesquisa com essa assertiva pode ser visualizada na tabela 6 e gráfico 6:

Tabela 6 – Questão 6: *Conheço os objetivos do Banco e de minha dependência e participo da busca para seu alcance*

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo muito	-	-
Discordo pouco	2	3,1%
Concordo pouco	8	12,5%
Concordo muito	30	46,9%
Concordo totalmente	24	37,5%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

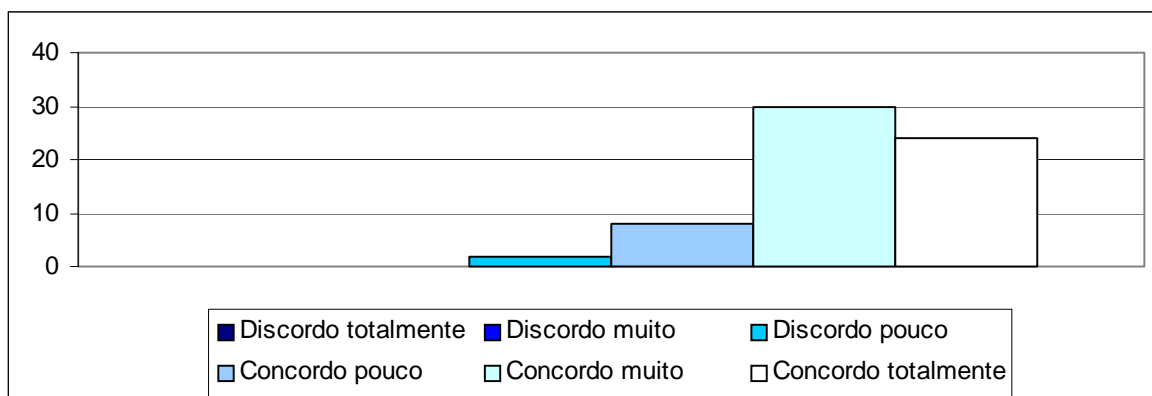


Gráfico 6 – Questão 6: Conheço os objetivos do Banco e de minha dependência e participo da busca para seu alcance

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

O maior percentual nessa questão (46,9%) ficou com aqueles que concordam muito com a afirmação, seguido daqueles que concordam totalmente (37,5%). Não houve respondentes que discordassem muito ou totalmente com o que foi apontado.

Para a manutenção de altos índices de motivação profissional, Ruggiero (2007) aponta a adequada sintonia dos valores do processo de reconhecimento com a cultura organizacional como um dos fatores importantes. Sentir-se membro de uma organização, contribuindo para o alcance de objetivos maiores funciona, de acordo com o autor, como fonte de estímulo à motivação. Nesse aspecto, as respostas a essa questão indicam que os respondentes têm tal estímulo.

Na questão 7, solicitou-se que os participantes da pesquisa dessem sua opinião acerca da seguinte afirmação: *Minha chefia é sensível com aquilo que me afeta*, a que responderam:

Tabela 7 – Questão 7: Minha chefia é sensível com aquilo que me afeta

Níveis de concordância ou discordância	Freqüência	Percentual
Discordo totalmente	1	1,6%
Discordo muito	5	7,8%
Discordo pouco	2	3,1%
Concordo pouco	15	23,4%
Concordo muito	29	45,3%
Concordo totalmente	12	18,8%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

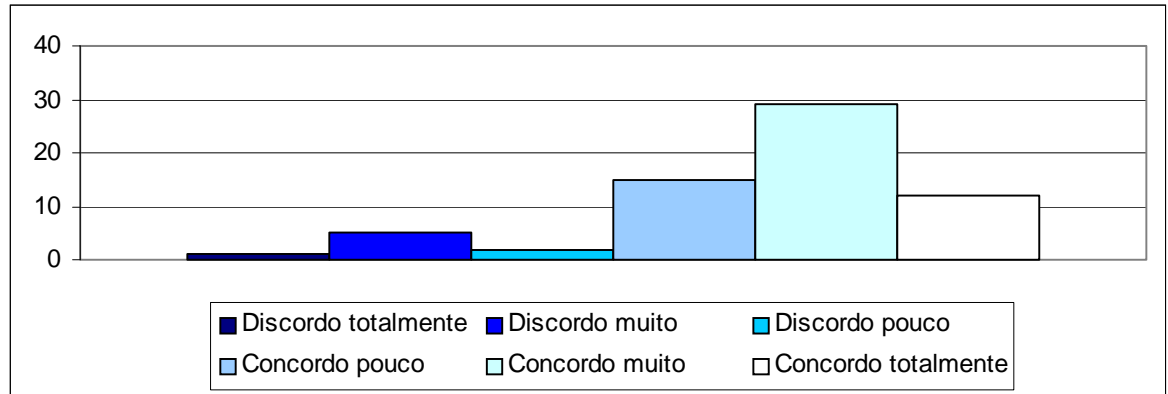


Gráfico 7 – Questão 7: *Minha chefia é sensível com aquilo que me afeta*

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

O maior índice de respostas ficou no nível *concordo muito* (45,3%) e *concordo pouco* (23,4%). Concordaram totalmente com a afirmação 18,8% dos respondentes, e discordaram totalmente 1,6%.

De acordo com Bodstein (2000), a chefia tem participação importante na manutenção de bons níveis de motivação entre os funcionários de uma empresa. Chefes desmotivados lideram equipes também desmotivadas. Com sensibilidade ao lidar com os subordinados, a chefia garante um clima estimulante na empresa. Encontrou-se na pesquisa um percentual de 12,5% de respondentes que, nos três níveis de discordância (pouco, muito e totalmente), revelam ter problemas com suas chefias no aspecto de serem sensíveis com os problemas dos funcionários. Embora sendo um percentual baixo, este é um problema que deve ser atacado

com maior treinamento, tendo em vista que, mesmo motivado, um funcionário poderá “perder seu pique” ao deparar-se com problemas com seus superiores. O bom relacionamento com a chefia é importante para a motivação de todo o grupo.

Nas questões de número 8 e 9 buscou-se verificar o relacionamento entre os funcionários. Primeiramente, se apresentou a afirmação: *Sou tratado com respeito e valorização pelos meus colegas*, cujas respostas se apresentam a seguir:

Tabela 8 – Questão 8: *Sou tratado com respeito e valorização pelos meus colegas*

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo muito	1	1,6%
Discordo pouco	3	4,7%
Concordo pouco	9	14,1%
Concordo muito	35	54,7%
Concordo totalmente	16	25%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

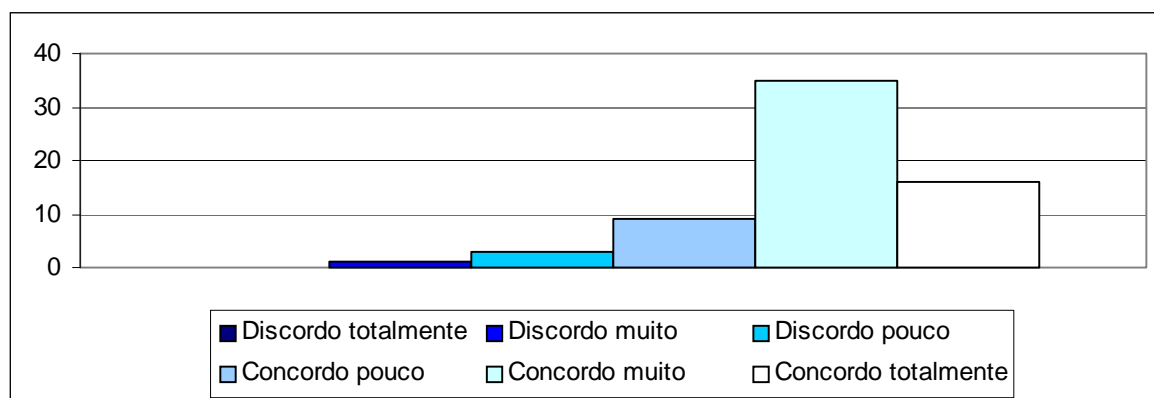


Gráfico 8 – Questão 8: *Sou tratado com respeito e valorização pelos meus colegas*

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Pela análise dos dados acima, percebe-se que o clima de cordialidade e respeito é o que prepondera nas relações entre os funcionários participantes da pesquisa, tendo-se 54,7% dos respondentes que concordam muito com a afirmação feita e 25% que concordam totalmente. Os percentuais de discordância somam apenas 6,7% das respostas, não ocorrendo nenhum caso de discordância total.

Na questão 9, também relativa ao relacionamento entre os funcionários, apresentou-se a afirmação: *Respeito e valorizo meus colegas*, A tabela 9 e gráfico 9 trazem as respostas:

Tabela 9 – Questão 9: *Respeito e valorizo meus colegas*

Níveis de concordância ou discordância	Freqüência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo muito	-	-
Discordo pouco	-	-
Concordo pouco	2	3,1%
Concordo muito	29	45,3%
Concordo totalmente	33	51,6%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

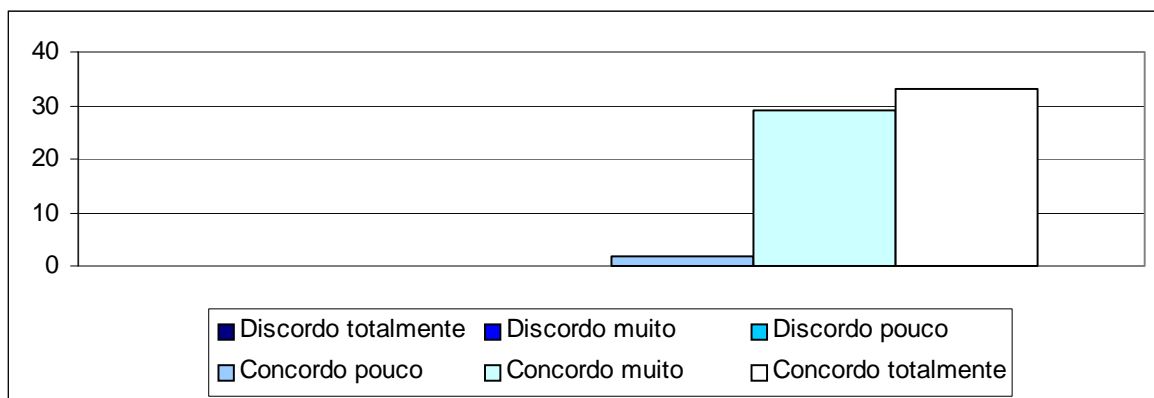


Gráfico 9 – Questão 9: *Respeito e valorizo meus colegas*

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

O nível de concordância, nesta questão, elevou-se bastante com relação à questão anterior que buscava verificar o mesmo aspecto sob um ângulo de percepção diferenciado, ficando todas as respostas divididas entre concordo pouco, concordo muito e concordo totalmente, tendo esse último sido apontado por 51,6% dos respondentes. O que se pode concluir, a partir da comparação das respostas das questões 8 e 9, é que os participantes da pesquisa buscam tratar os colegas com respeito e valorizar suas atitudes, entretanto nem todas as ações desse tipo são percebidas como tal pelos demais.

Um clima de respeito e cordialidade entre os membros de uma equipe de trabalho é fundamental para se consiga atingir objetivos comuns. Conforme Ruggiero (2007), não é possível realizar um bom trabalho se o ambiente for hostil ou se a competitividade alcançar níveis prejudiciais a uma boa relação entre colegas. Nesse aspecto, no que concerne aos participantes da pesquisa, percebe-se que não existe um clima prejudicial à manutenção da motivação, com raras exceções.

As questões de número 10 e 11 visaram verificar o sentimento dos participantes da pesquisa em relação a reconhecimento, valorização e importância para o atingimento dos objetivos do Banco do Brasil.

Na questão 10, apresentou-se a afirmação: *Meu esforço e minha competência são reconhecidos em minha agência*. Assim responderam:

Tabela 10 – Questão 10: *Meu esforço e minha competência são reconhecidos em minha agência*

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	1,6%
Discordo muito	3	4,7%

Discordo pouco	4	6,3%
Concordo pouco	21	32,8%
Concordo muito	29	45,3%
Concordo totalmente	6	9,4%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

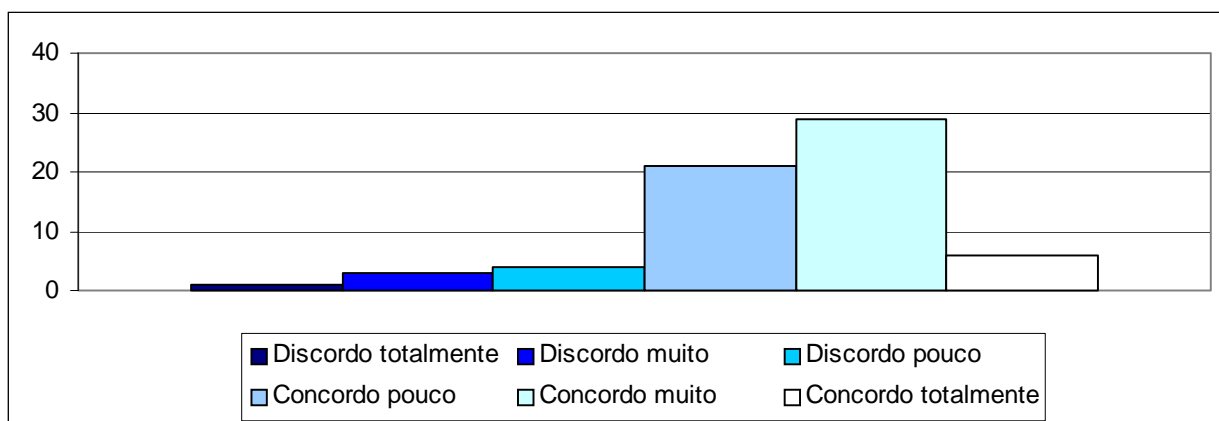


Gráfico 10 – Questão 10: *Meu esforço e minha competência são reconhecidos em minha agência*

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Os maiores percentuais de respostas ficaram em *concordo muito* (45,3%) e *concordo pouco* (32,8%), havendo, nos extremos, 9,4% que concordam totalmente com a afirmação e 1,6% que discordam totalmente. A tendência apontada nessa questão é, novamente, de estímulo à motivação, tendo em vista que a maior parte das respostas encontra-se nos níveis de concordância.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (1999) sentir-se valorizado e ter seus esforços reconhecidos são fatores que elevam a auto-estima dos indivíduos, pois os fazem sentir-se importantes para o alcance dos objetivos da empresa, e isso é

decisivo para a elevação da motivação. Ao que consta, a maior parte dos participantes da pesquisa podem contar com esse estímulo.

Na questão 11, a assertiva foi: *Aquilo que faço é importante para o atingimento dos objetivos de minha agência*. As respostas dadas pelos participantes da pesquisa se apresentam a seguir:

Tabela 11 – Questão 11: *Aquilo que faço é importante para o atingimento dos objetivos de minha agência*

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo muito	-	-
Discordo pouco	-	-
Concordo pouco	6	9,4%
Concordo muito	38	59,4%
Concordo totalmente	20	31,3%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

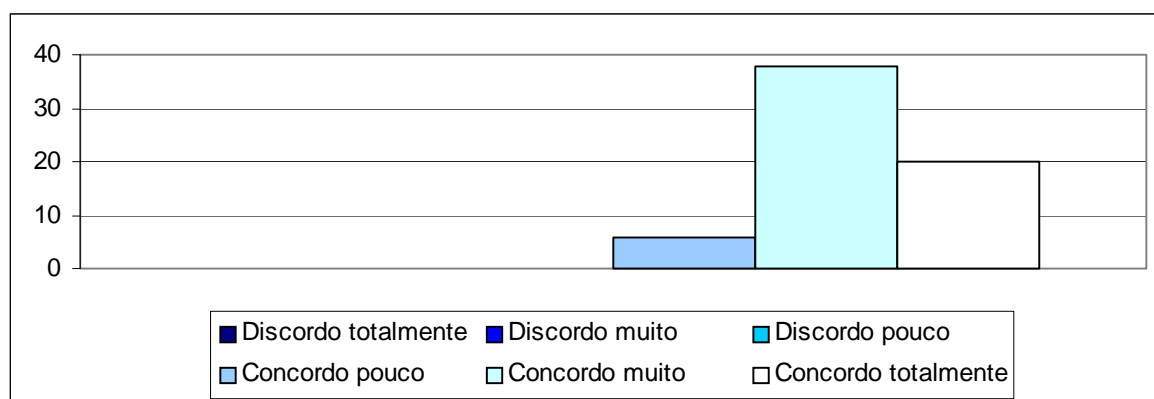


Gráfico 11 – Questão 11: Aquilo que faço é importante para o atingimento dos objetivos de minha agência

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

A percepção de seu valor no atingimento dos objetivos da empresa é patente nos participantes da pesquisa, tendo em vista que todas as respostas ficaram nos níveis de concordância, com 59,4% no nível *concordo muito* e 31,3% em *concordo totalmente*. Tais respostas indicam estímulo a alto nível de motivação, uma vez que os respondentes se sentem importantes para o atingimento de objetivos maiores.

Na questão 12, a afirmação apresentada foi: *Tenho orgulho de trabalhar no Banco do Brasil*. Assim se manifestaram os participantes da pesquisa:

Tabela 12 – Questão 12: Tenho orgulho de trabalhar no Banco do Brasil

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo muito	2	3,1%
Discordo pouco	-	-
Concordo pouco	15	23,4%
Concordo muito	24	37,5%
Concordo totalmente	23	35,9%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

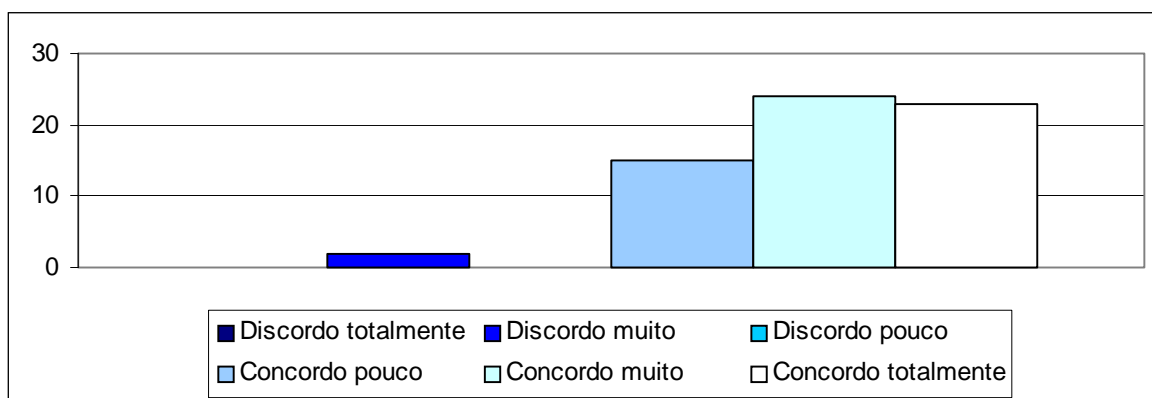


Gráfico 12 – Questão 12: *Tenho orgulho de trabalhar no Banco do Brasil*

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Novamente encontra-se elevado índice de concordância, aparecendo somente o percentual de 3,1% na discordância. Os participantes da pesquisa sentem-se bem em fazerem parte de uma empresa como o Banco do Brasil.

Conforme Ruggiero (2007), um dos fatores importantes para que se gerem estímulos à motivação de funcionários de uma empresa é o sucesso da mesma, sucesso este que deve ser do conhecimento de todos. Nesse aspecto, os respondentes mostram-se bastante estimulados, pois participam de uma empresa sólida e reconhecem seu papel como membros efetivos de um processo grandioso.

As questões 13 e 14 visaram a verificar aspectos ligados à ascensão profissional. Na 13ª questão, a afirmativa apresentada foi: *Desejo ascender a postos mais elevados dentro do Banco do Brasil*. Assim responderam:

Tabela 13 – Questão 13: *Desejo ascender a postos mais elevados dentro do Banco do Brasil*

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	1,6%
Discordo muito	-	-
Discordo pouco	3	4,7%
Concordo pouco	6	9,4%
Concordo muito	17	26,6%
Concordo totalmente	37	57,8%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

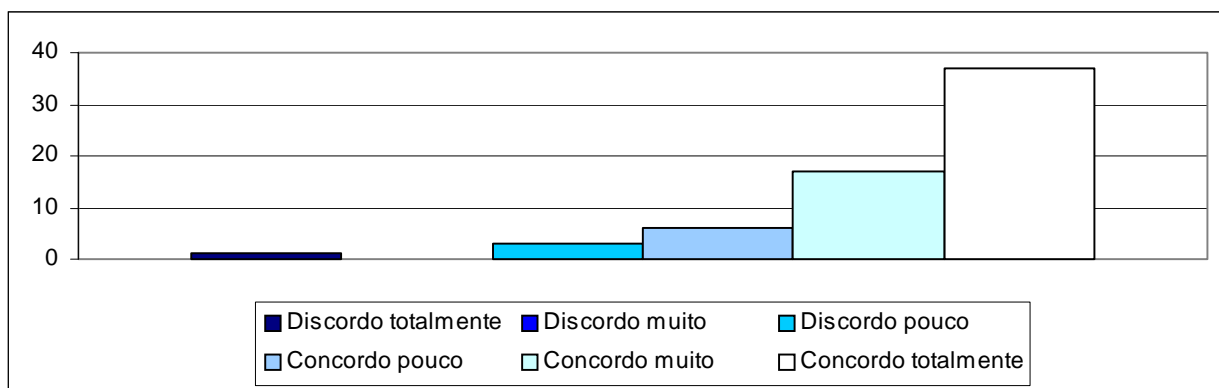


Gráfico 13 – Questão 13: *Desejo ascender a postos mais elevados dentro do Banco do Brasil*

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

O desejo de ascender profissionalmente é uma realidade mostrada pela pesquisa, o que indica que os funcionários se sentem motivados, pois almejam alcançar novos objetivos. Um índice de 57,8% dos respondentes concordaram plenamente com a afirmação e 26,6% concordaram muito. Houve apenas um participante (1,6%) que discordou totalmente, o que indica um caso isolado.

Conforme Hunter (2006), o desafio é um importante estímulo à motivação. Um indivíduo pouco motivado, segundo o autor, pode ter seus níveis de motivação estimulados se a este for apresentado um novo objetivo a atingir, tal como novas metas, cargos mais elevados, situações diferenciadas. As respostas a esta questão indicam que os participantes da pesquisa estão motivados a buscar novos desafios.

A 14ª questão buscou verificar se os respondentes percebem a existência de espaço para que alcancem a ascensão profissional dentro do Banco do Brasil. A

afirmação apresentada nessa questão foi: *Existe espaço para que eu possa crescer no Banco do Brasil, a que responderam:*

Tabela 14 – Questão 14: *Existe espaço para que eu possa crescer no Banco do Brasil*

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	3,1%
Discordo muito	1	1,6%
Discordo pouco	2	3,1%
Concordo pouco	18	28,1%
Concordo muito	23	35,9%
Concordo totalmente	18	28,1%
Total	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

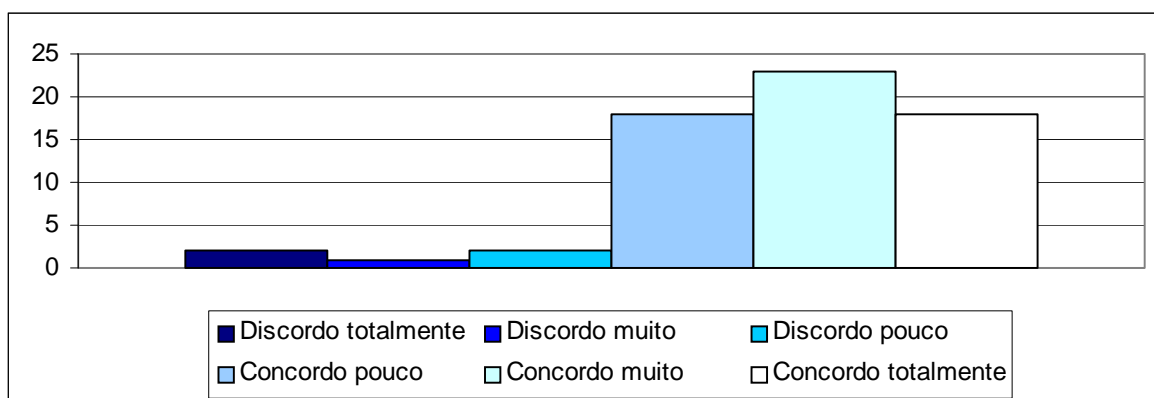


Gráfico 14 – Questão 14: *Existe espaço para que eu possa crescer no Banco do Brasil*

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Tendo em vista que os maiores percentuais encontram-se nos níveis de

concordância (35,9% para *concordo muito* e 28,1 para *concordo totalmente* e *concordo pouco*), o Banco do Brasil oferece espaço para que seus funcionários possam alcançar suas expectativas de ascensão profissional, o que se configura para que os níveis de motivação dos funcionários se elevem.

Tendo sido apresentadas as respostas de cada questão, cumpre, na seqüência, que se configure o conjunto das respostas, como um todo, para uma visualização global do que foi até aqui exposto, conforme a tabelas e gráfico a seguir:

Tabela 15 – Frequência absoluta do total de respostas por níveis de concordância

	Questões														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Discordo totalmente	5	4	-	0	-	-	1	-	-	1	-	-	1	2	14
Discordo muito	11	17	3	2	5	-	5	1	-	3	-	2	-	1	50
Discordo pouco	16	16	10	3	9	2	2	3	-	4	-	-	3	2	70
Concordo pouco	20	20	19	6	18	8	15	9	2	21	6	15	6	18	183
Concordo muito	11	7	26	36	25	30	29	35	29	29	38	24	17	23	359
Concordo totalmente	1	-	6	17	7	24	12	16	33	6	20	23	37	18	220
Total	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	896

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Tabela 16 – Percentuais do total de respostas por níveis de concordância

Níveis de concordância ou discordância	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	14	1,6%
Discordo muito	50	5,6%
Discordo pouco	70	7,8%
Concordo pouco	183	20,4%
Concordo muito	359	40,1%
Concordo totalmente	220	24,6%
Total	896	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

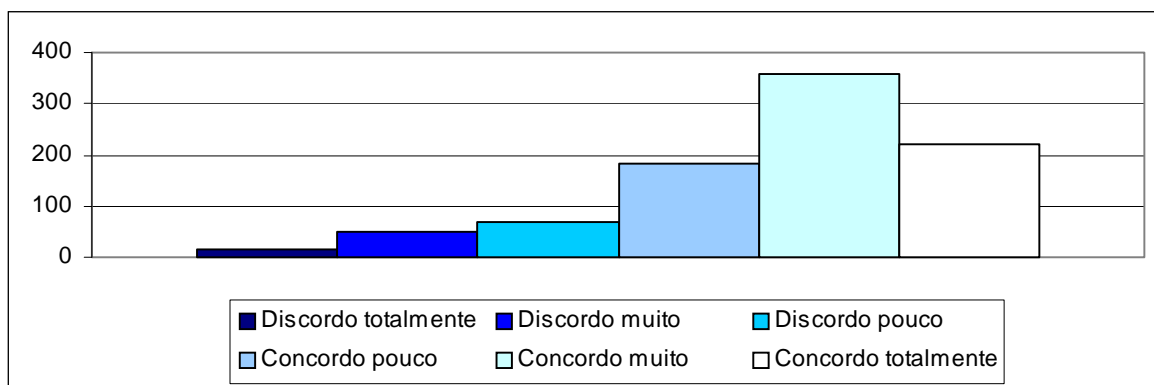


Gráfico 15 – Frequência absoluta do total de respostas por níveis de concordância

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2007)

Tomando-se por base que as 14 afirmações apresentadas aos participantes da pesquisa no questionário levaram em consideração fatores que servem de estímulo à motivação profissional, quanto maior o índice de concordância dos respondentes em cada questão, maiores as chances destes apresentarem um perfil motivacional elevado.

O maior índice de concordância dos participantes da pesquisa, no total de respostas ao questionário ficou no nível *concordo muito*, em 40,1% das respostas, seguido por *concordo totalmente*, em 24,6%. Tais percentuais, somados, atingem mais da metade das respostas dadas (64,7%), indicando que, em uma análise geral, o Banco do Brasil oferece aos funcionários de Santa Cruz do Sul condições para que mantenham um nível de motivação elevado.

4.2 PERFIL MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS

A análise dos dados expostos permite que se conclua que:

- a) a remuneração, fonte de estímulo externa ao indivíduo, que age como recompensa que leva à motivação, não satisfaz parte dos funcionários. Levando-se em consideração que o salário é fonte para que se possam satisfazer as necessidades básicas do indivíduo, e que sem isso ele mostrará dificuldade em buscar os níveis mais altos de satisfação – e conseqüente motivação – este aspecto se mostrou como desestimulador à motivação profissional dos participantes da pesquisa. Além desse aspecto, grande parte dos respondentes não considera a remuneração justa, ou seja, condizente com o nível de responsabilidade para o cargo exercido;
- b) os benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil aos seus funcionários e dependentes funcionam como fonte de motivação, o que é reconhecido pela maior parte dos respondentes;
- c) os respondentes sentem-se preparados para exercerem suas funções e reconhecem fatores fundamentais para a motivação, conforme exposto por Ruggiero (2007), tais como compensação ao reconhecimento, valores humanos, individualização, abertura à subjetividade, diálogo, não manipulação, evolução dinâmica, ação competente e cultura em sintonia;
- d) as condições físicas oferecidas pelo Banco do Brasil nas agências de Santa Cruz do Sul são satisfatórias;
- e) os participantes da pesquisa sentem-se parte do todo, responsáveis por vitórias da empresa;
- f) as relações interpessoais nas agências de Santa Cruz do Sul são boas, com ótimos níveis na relação entre colegas, e um nível um pouco mais baixo na relação entre funcionários e chefia. Há um clima de respeito e valorização entre colegas, com a chefia e com a instituição;
- g) os funcionários sentem-se motivados a crescer profissionalmente, sendo que o Banco do Brasil oferece condições para que isso ocorra;
- h) problemas de estímulos baixos, com o apontamento da discordância total

com as afirmações do questionário, são casos isolados e se restringem, normalmente aos mesmos indivíduos.

Em conjunto, o perfil apresentado pelos respondentes é de realização profissional, realizando seu trabalho em condições físicas adequadas, e mantendo relações interpessoais satisfatórias, embora a remuneração não seja um fator de concordância da maioria. Ao se tomar por base os fatores apontados por Maslow (*apud* BERGAMINI, 1995) como fontes estimuladoras de motivação profissional, pode-se afirmar que o perfil motivacional dos funcionários do Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul é elevado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, a alta competitividade do mercado de trabalho exige profissionais com os mais altos níveis de qualificação para integrar as empresas e, por isso, a boa preparação profissional – e até mesmo emocional – tornou-se fundamental nos dias atuais, em que só tem um lugar o profissional com perfil empreendedor, arrojado e dinâmico. Toda empresa reconhece essa necessidade de ter bons profissionais, que atuem no sentido de auxiliá-la a atingir seus objetivos.

Ainda que sejam claras as necessidades das empresas na busca de bons profissionais, muitas vezes passa despercebida a identificação das necessidades destes, que, além de muito bem preparados, precisam estar motivados em relação a seu trabalho para, só assim, agregarem real valor à sua empresa e, conseqüentemente, ao mercado.

A motivação é um importante fator para que cada pessoa se sinta bem consigo mesma – pois leva ao sucesso, ao atingimento de objetivos. Um indivíduo sem motivação fica estagnado, pois esta é uma força interior que impulsiona para a ação. A ausência de motivação leva os indivíduos a agirem como robôs, sem objetivos maiores que o cumprimento de uma tarefa específica, sem aspirações de crescimento individual e, conseqüentemente, de participação no crescimento da

empresa como um todo.

Tal força – que é própria de cada ser humano – pode ser estimulada por fatores inerentes a cada indivíduo, mas também por fatores exteriores a este. No caso de motivação profissional, fatores externos – como reconhecimento, salário, recompensas, condições de trabalho, participação nos objetivos da empresa, relações interpessoais satisfatórias, possibilidades de ascensão na empresa, entre outros – funcionam, na opinião dos teóricos estudados na fundamentação teórica, como estimuladores para que um indivíduo possa apresentar um perfil motivacional elevado.

Acredita-se que a motivação pessoal se desenvolve, obrigatoriamente, lado a lado com a motivação profissional, pois se entende que o incentivo do ser humano é justamente aquele que o faz buscar um melhor sentido da vida com melhores condições para seu bem-estar. Nesse aspecto, buscar melhores condições de trabalho, ascensão profissional, reconhecimento, etc. funcionam não só como estímulo à motivação profissional, mas à melhoria de qualidade de vida de cada indivíduo.

No presente estudo, buscou-se detectar diversos fatores presentes na atividade profissional dos funcionários do Banco do Brasil nas agências localizadas na cidade de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. Por meio de afirmações que evidenciassem tais fatores – apresentadas através de questionário –, verificaram-se os níveis de concordância dos participantes da pesquisa com cada um deles.

Os resultados da pesquisa de campo, apresentados no capítulo quarto, permitiram concluir que os fatores estimuladores de motivação profissional se fazem presentes entre os participantes da pesquisa em níveis satisfatórios, o que aponta para um perfil motivacional elevado, já que a maior parte das necessidades dos pesquisados é satisfeita.

Trabalhou-se com uma amostra de 64 indivíduos, que perfazem um percentual de 58,1% da população de pesquisa, que é de 110 indivíduos. Considerando-se tal amostra significativa, já que ultrapassa a metade da população, as conclusões a que se pôde chegar podem se estender para o

conjunto de funcionários do Banco do Brasil de Santa Cruz do Sul.

Entretanto, os resultados não podem ser estendidos para o conjunto de funcionários do Banco do Brasil como um todo, pois há que se considerar diferenças regionais significativas nesse aspecto. Contudo, podem servir como base para uma reflexão mais profunda que se estenda para o todo, tendo em vista que elementos significativos para a motivação profissional foram questionados.

Tal reflexão não indica que o Banco do Brasil não ofereça condições para que seus funcionários se sintam motivados profissionalmente – ao contrário –, mas permitem que se possa buscar o alcance de níveis de motivação ainda mais altos que os apresentados neste estudo.

Nessa reflexão, o primeiro aspecto a ser considerado é a remuneração, que não se mostrou fator satisfatório para parte da amostra. Embora reconheçam que os benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil aos funcionários e seus familiares sejam fonte de ganho indireto, a amostra não reconhece tal remuneração como adequada para o nível de responsabilidade exigida para as funções exercidas.

Muitos fatores – como o reconhecimento pelo trabalho e o bom relacionamento com chefes e colegas na empresa – integram a lista de fatores motivacionais importantes, segundo os autores estudados na fundamentação teórica, que, além de tudo isso, consideram pacotes de benefícios e salários compatíveis com o mercado fundamentais para motivar e alavancar o rendimento e a qualidade do trabalho na empresa.

No que se refere às condições físicas oferecidas pelo Banco do Brasil para seus trabalhadores executarem suas tarefas, há de se pesquisar de forma mais aprofundada quais são os fatores que influem negativamente para um nível de satisfação plena, tendo em vista que os resultados da pesquisa apontaram para níveis de satisfação elevados, mas não totais.

Com relação às relações interpessoais, a reflexão deve incluir o treinamento das chefias para que demonstrem sua satisfação e reconhecimento pelos esforços despendidos pelos funcionários. Todo ser humano busca a aceitação de seus pares, tendo no reconhecimento de seus esforços uma fonte para sentir-se mais motivado para a ação, o que somente resulta em ganhos para a empresa que tiver

funcionários altamente motivados.

Percebeu-se pelos resultados que, embora o Banco do Brasil ofereça possibilidades de ascensão profissional, nem todos os participantes da pesquisa se mostraram favoráveis a aproveitar tal possibilidade. Nesse aspecto, sugere-se um trabalho individualizado com os profissionais desmotivados, pois os problemas nesse quesito se mostraram pontuais.

Na lista de fatores que interferem positivamente para a motivação profissional, estão a possibilidade de permitir que o profissional expresse e implante idéias e enfrente desafios, seguido pelo investimento em treinamento, que acaba garantindo atualização profissional constante, o que favorece os dois lados – funcionários e empresa. Pacotes de benefícios e participação nos lucros também são priorizados pelas empresas e o reconhecimento do potencial do funcionário é cada vez mais aparente. Por isso, faz-se importante que exista uma sintonia entre os dois setores.

Essa sintonia entre profissional e empresa, privilegiando as boas condições de trabalho, colabora para o desenvolvimento do mercado empreendedor e proporciona, além de tudo, mais qualidade de vida.

Considera-se um equívoco e um mito afirmar que custa caro para as empresas treinar e motivar as suas equipes, porque muito mais caro é ter uma empresa com pessoal desmotivado. Essa “desculpa” gera funcionários descompromissados com o negócio, e dessa forma, o insucesso da empresa. Toda empresa que quer resultados sabe que tem que motivar pessoas e fazer um pacto com a atitude, isto é, destruir para construir. Destruir o mau humor para construir bom humor, destruir a mentira para construir a verdade, destruir a desculpa para construir resultados.

Por fim cumpre ainda salientar que o desafio maior para as empresas, na atualidade, não é somente oferecer condições para que seus funcionários estejam motivados, mas, além disso, o de manter os níveis de motivação conseguidos e, acima de tudo, alcançar patamares de motivação cada vez mais altos. Nesse aspecto, o Banco do Brasil mostra vantagens, já que o perfil motivacional da amostra de funcionários estudada é elevado. O desafio, portanto, é a manutenção

de tais níveis, a verificação de que sejam iguais nas demais agências em diferentes cidades do Brasil e , além disso, a elevação dos patamares de motivação. Se isso for feito, a instituição só tem a ganhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações.**São Paulo: Excellus,1992.

ALVES, Bianca. **A motivação humana e as organizações:** uma abordagem fenomenológico-existencial. Disponível em: <<http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/biancamotivacao.htm>>. Acesso em: 05 jul. 2007.

AMABILE, Teresa. **Um olhar microscópico sobre a realidade.** Disponível em: <<http://www.indeg.org/rpbg/rpg6/criatividade.html>> Acesso em: 05 jul. 2007. Última modificação: dez. 2000.

BARROS, Célia Silva Guimarães. **Pontos de psicologia escolar.** São Paulo: Ática, 1989.

BELOTTI, Roberto. **Excelência pessoal e empresarial.** Disponível em:<<http://www.pr.gov.br/seab/palestra3.ppt>> Acesso em: 05 jul. 2007. Última modificação: out. 2001.

BERGAMINI, Cecília W. O que não é Motivação. **Revista de Administração**, v. 21(4), Porto Alegre, out/dez 1986, p.3-8.

_____. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias** - Uma introdução do estudo da psicologia. 13. ed. São Paulo; Saraiva, 2001.

BODSTEIN, L. R. **Assertividade na comunicação empresarial**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> Acesso em 05 jul. 2007. Última modificação: nov. 2000.

BRAGHIROLI, Elaine Maria, BISI, Guy Paulo; RIZZON, Luis Antônio; NICOLETO, Ugo. **Psicologia Geral**. Rio de Janeiro. Vozes,1995.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Automotivação**. São Paulo: Campus, 1995.

FRISON, Lourdes Maria Bragagnolo; SCHWARTZ, Suzana. Motivação e aprendizagem: avanços na prática pedagógica. In: **Educação e Ensino** – Revista da Faculdade Porto-Alegrense de Educação, Ciências e Letras. n. 32. jul./dez. 2002. p. 117-131.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA. Comunicação interpessoal na empresa – o saber e o querer. **Management R**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> acesso em 05 jul. 2007. Última modificação: out. 2000.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**; os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. 3. ed. Rio de Janeiro: GMT Editores, 2006.

LARA, Silvia Constantuer. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LA ROSA, Jorge. Motivação e aprendizagem. In: LA ROSA, Jorge (org.) **Psicologia, educação** – O significado do aprender. 7. ed. Porto Alegre: EDIPUCRC, 2003. p. 169-190.

MARINS FILHO, Luiz A. **Socorro! Preciso de motivação**. São Paulo: Harbra, 1995.

MURRAY,Edward J. **Curso de Psicologia Moderna - Motivação e emoção**. 2. ed. Rio de Janeiro:Zahar,1971.

PENNA, Antonio Gomes. **Aprendizagem e motivação**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **A motivação de RH como ferramenta preparatória para programa de melhoria contínua**. Disponível em: <<http://rh.com.br>> Acesso em 05 jul. 2007.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow** – A hierarquia das necessidades. Publicado em 02 jul. 2000. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>> Acesso em: 17 jul. 2007.

SERGIOVANNI, Thomas J.; STARRAT, Robert. J. **Supervisão: perspectivas humanas**. São Paulo: EPU, 1986.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.

TAPIA, J. Alonso; MONTEIRO, I. Motivación y Aprendizaje escolar. In: J. Palacios J.; Marchesi, A. **Desarrollo psicológico y educación**. Madri: Alianza Psicologia, 1990.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização**. 7. ed. São Paulo: Libertad, 2000.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional. Criando Vantagem Competitiva**". São Paulo: Saraiva, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO

Colega,

Estamos aplicando esta pesquisa com o objetivo de medir o nível de motivação no trabalho com os funcionários do Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul (RS), notadamente aqueles lotados em agências, o que proporcionará a conclusão do MBA em Gestão de Negócios Financeiros junto à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, patrocinado pelo Banco, além de servir de fonte de pesquisa a todos, especialmente em futuros trabalhos ligados à área pelas administrações das Dependências em Santa Cruz do Sul.

Basta que você faça um círculo em torno do número em que sua opinião melhor se aproxima.

Obrigado!

Paulo Sérgio da Silva

Gerente de Administração da Agência Imigrante – Santa Cruz do Sul (RS)

Matrícula 8.186.896-0

1. A renda que percebo no Banco do Brasil é suficiente para meu sustento e de minha família.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

2. Minha remuneração é justa pelo nível de minha responsabilidade.

Discordo	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1	2	3	4	5	6

3. Os benefícios que me são oferecidos como funcionário do BB, incluindo-se todas as vantagens – inclusive as ligadas aos familiares – representam-me um grande ganho indireto.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

4. Sinto-me preparado/treinado para aquilo que faço.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

5. As condições de trabalho em minha agência (*segurança, carga-horária, informações/instruções, carga laboral, luminosidade, conforto, limpeza, etc.*) são satisfatórias.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

6. Conheço os objetivos do Banco e de minha dependência e participo da busca para seu alcance.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

7. Minha chefia é sensível com aquilo que me afeta.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

8. Sou tratado com respeito e valorização pelos meus colegas.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

9. Respeito e valorizo meus colegas.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

10. Meu esforço e minha competência são reconhecidos em minha agência.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

11. Aquilo que faço é importante para o atingimento dos objetivos de minha dependência.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

12. Tenho orgulho de trabalhar no Banco do Brasil.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

13. Desejo ascender a postos mais elevados dentro do BB.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

14. Existe espaço para que eu possa crescer no Banco do Brasil.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---