

---

# **UM ESTUDO DA FORÇA MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL À LUZ DA TEORIA DA EXPECTATIVA**

---

**ARTIGO**

*Antônio Alves Filho*

Professor Mestre da Faculdade de Administração da Universidade Potiguar (UnP) e da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN). Membro do Grupo de Estudos Saúde Mental e Trabalho - GEST do Centro de Ciências Humanas Letras e Artes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

*Maria Arlete Duarte de Araújo*

Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

## **RESUMO**

Este artigo é produto de uma pesquisa realizada para analisar a motivação dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil nas agências da cidade de Natal/RN, à luz da Teoria das Expectativas, de Victor Vroom, tendo como pano de fundo o Programa de Desligamento Voluntário (PDV). A pesquisa demonstrou, de acordo com as dimensões da Teoria da Expectativa, que os resultados do trabalho mais esperados pelos funcionários são os relacionados a Justiça no Trabalho, Exigências Sociais, Sobrevivência Pessoal e Familiar, Realização Pessoal e Familiar. Demonstrou também que são estes os resultados mais valorizados; no entanto, apesar de muito esperados e valorizados, apresentam baixa instrumentalidade. Por outro lado, os resultados menos esperados, pouco valorizados e com menor instrumentalidade são os relacionados a Esforço Corporal e Desumanização. Além disso, a pesquisa mostrou que a Força Motivacional destes funcionários está direcionada mais fortemente para os resultados relacionados a Justiça no Trabalho, Exigências Sociais, Realização Pessoal e Familiar e Sobrevivência Pessoal e Familiar e menos para os resultados relacionados a Esforço Corporal e Desumanização. Por fim, demonstrou ainda que a Força Motivacional Geral dos funcionários é baixa, estando diretamente relacionada aos aspectos organizacionais.

## **INTRODUÇÃO**

O mundo contemporâneo passa por uma grande transformação nas esferas social, política, econômica e humana. O capitalismo se desenvolve intensa e extensivamente, alcançando e influenciando os mais diversos espaços, modos de vida, trabalho e culturas.

Nessa nova realidade, os avanços tecnológicos são de uma dimensão inimaginável e até inacreditável. A robótica e a microeletrônica, entre outros, envolvem a realidade do homem em todas as dimensões. E a cada onda de inovação ocorre uma espécie de ansiedade social, que é caracterizada pelo temor de que as máquinas venham a desalojar a mão-de-obra humana permanentemente .

Paralelamente ao esforço de automação, as iniciativas das empresas de empreender processos de reengenharia, com o enxugamento de seus quadros, têm provocado, no ambiente interno dessas empresas, inquietações em seus trabalhadores relativas à sua inserção no mundo do trabalho em um futuro próximo.

A instabilidade e insegurança criadas com a implementação de programas de enxugamento de pessoal fazem com que os funcionários passem a questionar a antiga perspectiva motivacional que o trabalho apresentava nas suas vidas profissionais.

O assunto motivação caracteriza-se como vasto e complexo. Tanto assim que, nos últimos anos, o tema tem sido objeto de investigação permanente tanto por parte dos cientistas comportamentais, que estudam as organizações, como por aqueles que as administraram.

A preocupação maior com o tema em questão decorre do fato de que o maior *input* numa organização é constituído pelas pessoas. O fator humano permeia todos os níveis da organização e sem ele os demais recursos praticamente tornam-se inoperantes. Por isso, é preciso atrair e manter as pessoas dentro das organizações, assegurando-lhes condições para que possam satisfazer os anseios internos de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional.

Dentre as empresas que têm adotado tais medidas, o Banco do Brasil destaca-se como uma das mais eficazes. A partir de 1986, com os diversos planos de estabilização econômica, o Banco procurou ajustar suas estruturas de funcionamento com redução de despesas e do quadro de pessoal, através do Programa de Desligamento Voluntário (PDV), intenso processo de automação e desenvolvimento de serviços, racionalização de suas redes de distribuição e adequação de políticas voltadas à sua clientela.

Em consequência desse processo de reestruturação, no período de fevereiro de 1995 a dezembro de 1997 o Banco registrou uma redução de 35% no quadro de pessoal e de 38% na mão-de-obra total.

Para esta redução no quadro de pessoal, o PDV, em apenas 18 dias, foi responsável por 33% das demissões ocorridas no período de 35 meses (fev.1995/dez.1997). Esse Programa foi lançado no Banco em 03.07.95 e tinha como meta atingir 15.000 adesões. Caracterizou-se como um grande marco de mudança na cultura organizacional, contribuindo para a revisão de valores, até então compartilhados por todo o corpo funcional, como estabilidade e segurança.

No Rio Grande do Norte, o número de demissões voluntárias pelo PDV foi de 368 pessoas. Dados levantados junto à Superintendência Estadual do

Banco do Brasil mostram que 132 servidores não aderiram ao PDV neste Estado.

Dando prosseguimento às medidas reducionistas de pessoal, em fevereiro de 1996 o Conselho Diretor do Banco do Brasil aprovou o Programa de Adequação de Quadro – PAQ, para redimensionamento da rede.

Esse conjunto de políticas tem gerado uma situação de incerteza, insegurança e desmotivação, tendo em vista que a estabilidade não mais existe. Além disso, tais políticas têm afetado a forma pela qual os funcionários do Banco do Brasil percebem a organização em sua totalidade.

No caso especial do Banco do Brasil, o quadro funcional estável até 1995, de aproximadamente 120 mil funcionários, era considerado como o seu “maior patrimônio”. Em decorrência, os funcionários o tinham por uma instituição que garantia emprego seguro, com muitas possibilidades de carreira profissional e com uma missão junto à sociedade. A partir de 1995, a postura empresarial do Banco, preocupada principalmente com o resultado econômico, atingiu de frente os funcionários.

A solução encontrada pelo Banco para resolver seus problemas de caixa se revela discutível do ponto de vista da eficácia do programa. Como a organização pode funcionar se os programas empreendidos tiverem como principal resultado o desencanto e a desmotivação de parcela significativa de seu corpo funcional? Além do mais, este sentimento não compromete as metas de produtividade e eficiência na condução dos trabalhos pretendidos pela instituição ao alterar as expectativas dos funcionários em relação às recompensas pelo trabalho realizado?

Partindo desse cenário, este trabalho pretendeu analisar a motivação dos funcionários do posto efetivo, categoria duramente atingida pelo PDV, buscando compreender como se configura a força motivacional destes funcionários à luz da Teoria da Expectativa.

Inicialmente, aborda as diferentes concepções de motivação, para tomar como referência a Teoria da Expectativa, formulada por Victor Vroom, uma das

mais populares e importantes teorias da psicologia, segundo MUCHINSKY (1994).

Em seguida, apresenta a metodologia utilizada para a obtenção dos dados relativos à motivação dos funcionários quanto às dimensões da expectativa, valência e instrumentalidade relativas ao trabalho.

Finalmente, tece algumas conclusões sobre a força motivacional dos funcionários, evidenciando os fatores que realmente influenciam a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho.

### **Considerações sobre as Teorias da Motivação no Trabalho**

Uma grande preocupação das organizações atuais é a questão da motivação no trabalho. Desta forma, a busca de explicações sobre a motivação do trabalhador para o seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano.

Segundo MUCHINSKY (1994), a conduta humana não é tão simples e a motivação é um dos fenômenos mais complexos. Entende-se que a motivação é o aspecto dinâmico da relação comportamental; ela não é conceituada como uma condição fisiológica. Ela também não é um fenômeno que aparece no comportamento para desaparecer logo em seguida. Todavia, a motivação como componente e função geral do comportamento não é uma variável que se apresenta periodicamente, e, de repente, desencadeia uma ação isolada. Ela é a orientação dinâmica e contínua que regula o funcionamento, igualmente contínuo, do indivíduo em interação com o meio.

Durante a década de 1950, período fértil no desenvolvimento dos conceitos de motivação, três teorias específicas foram formuladas e, embora fortemente atacadas e agora questionadas quanto à validade, são ainda, provavelmente, as melhores explicações para a motivação do empregado. São a Teoria da Hierarquia das Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria da Motivação-Higiene. Além destes, outros numerosos modelos foram construídos e testados: Adelfer, McClelland, Adams e Vroom são nomes que atravessaram fronteiras.

CAMPBELL *apud* LOBOS (1978) apresenta um esquema de classificação que reduz essa confusão. Nesse esquema todas essas teorias podem ser reagrupadas em duas categorias: teorias motivacionais de “conteúdo” e de “processo”.

### **Teorias motivacionais de conteúdo**

Estas teorias englobam as variáveis individuais ou situacionais que se supõe sejam responsáveis pela conduta. Segundo LÉVY-LEBOYER (1994), são aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações, as chamadas teorias de conteúdo estático, que observam o que energiza o comportamento humano.

Esse grupo de teorias fundamenta-se na noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação do componente mais simples. Empreende-se, então, não somente a construção de listas de necessidades, mas também sua ordenação. O esquema mais conhecido é a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow), seguido de outros, tais como: Teoria X e Y (McGregor), Teoria da Motivação Social (Mclelland), Teoria da Motivação – Higiene (Harzberg) e Teoria E.R.C – Existência, Relacionamento, Crescimento – (Clayton Alderfer).

O primeiro modelo, que influenciou basicamente o modelo da ciência social relativo ao comportamento humano no trabalho, foi desenvolvido por Abraham H. Maslow e denominado de Teoria da Hierarquia das Necessidades.

O ponto central da teoria de Maslow reside no fato de que o surgimento de uma necessidade provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade, o qual dá origem a um comportamento motivado para a busca da consecução de um determinado objetivo que possa vir a reduzir ou eliminar este estado de tensão e ansiedade.

Nesse sentido, MASLOW (1974) identifica cinco necessidades (motivos) fundamentais dispostas hierarquicamente: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade de amor, necessidade de estima, necessidade de auto-realização. Esta disposição hierárquica das necessidades indica a capacidade de cada uma delas para motivar o comportamento (SOUZA, 1996).

McGregor, utilizando-se dos estudos de Maslow, modifica o conceito de homem organizacional até então apregoado e contribui de forma significativa para uma melhor compreensão do fenômeno motivacional e da forma pela qual ele ocorre no âmbito das organizações (PAULA, 1990).

Nessa perspectiva, propôs uma teoria baseada em certas premissas da natureza humana denominada de Teoria X e Teoria Y, que relaciona a natureza do homem ao trabalho. A Teoria X afirma basicamente que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a Teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho (MCGREGOR, 1992).

Uma outra teoria que, segundo HAMPTON (1983), fez com que uma boa parte da pesquisa sobre motivação ficasse livre de premissas questionáveis sobre a hierarquia das necessidades, e de distinções, também questionáveis, entre fatores de motivação e higiene, foi desenvolvida por David McClelland e ficou conhecida como Teoria da Motivação Social.

A partir do esquema de Murray, David McClelland desenvolveu o estudo da motivação de maior significado no comportamento administrativo e no desenvolvimento econômico. Para ele, são três os motivos sociais mais exaustivamente percebidos em seus estudos e que governam as ações das pessoas: realização, afiliação e poder.

O motivo de realização foi descrito por McClelland como um comportamento voltado para a “competição com algum padrão de excelência”. O motivo da afiliação foi vinculado ao interesse pelo estabelecimento e conservação de relações positivas de afeto com outras pessoas, e ao desejo de ser querido e aceito. A necessidade de poder foi definida como a preocupação com o controle dos meios de influenciar as pessoas, em especial, com dar ordens.

A combinação desses três motivos faz com que alguns indivíduos sejam mais indicados para certas funções, enquanto outros desempenham melhor outros cargos (SOUZA, 1996).

Durante a década de 50, tomando como referência a Teoria da Hierarquia de Maslow,

Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria da Motivação dos Fatores: higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos compreendem a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança, enquanto os fatores motivacionais compreendem realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. A partir desta classificação, pode-se dizer que os fatores capazes de produzir satisfação no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho.

Baseado nos modelos anteriores de necessidades (principalmente o de Maslow) e procurando superar algumas falhas destes modelos, Clayton Adelfer propôs uma hierarquia modificada de necessidade que apresenta somente três níveis: Necessidade de Existência, Necessidade de Relacionamento e Necessidade de Crescimento - ERC (DAVIS e NEWSTRON, 1992).

As necessidades de existência associam-se às necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades de relacionamento referem-se às necessidades de amor baseadas nas relações sociais, principalmente na aceitação do indivíduo no grupo de trabalho, ou no sentimento de pertencer a um grupo, seja ele interno ou externo à organização.

O último nível, denominado de necessidades de crescimento, cujo objetivo é desfrutar de um ajuste positivo satisfatório às condições do ambiente, diz respeito às necessidades de auto-realização e auto-estima.

### **Teorias motivacionais de processo**

Estas teorias têm como objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza da interação, bem como procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional (LÉVY-LEBOYER, 1994) e os fatores que dirigem o comportamento (BOWDITCH e BUONO, 1992). Neste segundo grupo, duas teorias despontam: a da Equidade, de Adams, e a da Expectativa, de Vroom.

O Modelo da Eqüidade foi desenvolvido por J. Stancy Adams. Seu conteúdo principal é baseado no direito de igualdade e no sentimento de justiça. De acordo com HAMPTON (1990: 177), este modelo “é a crença compartilhada especialmente em sociedades de pequena distância de poder de que a honestidade no tratamento, incluindo recompensas, é um direito a ser procurado”. Pesquisas que utilizam a Teoria da Eqüidade concentram-se em dois aspectos: a existência da norma de eqüidade e como as pessoas reagem à iniquidade ou a resolvem.

Um outro modelo amplamente aceito sobre motivação é o modelo da expectância, também conhecido como Teoria da Expectativa. Este modelo foi desenvolvido por Victor H. Vroom, tendo sido ampliado e refinado por Porter e Lawler, entre outros, e é formado pelos seguintes componentes: Expectativa, Instrumentalidade e Valência. Para VROOM (1964), a questão da satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante da relação entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Segundo este autor, a motivação é um processo que governa as escolhas de diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo. Ainda para Vroom, a motivação é um produto desses três fatores, apresentados na seguinte fórmula: Valência x Expectativa x Instrumentalidade = Motivação.

A teoria tem cinco partes principais: resultados do trabalho, valência, valor instrumental (instrumentalidade), expectativa e força motivacional (MUCHINSKY, 1994).

1. Resultado do trabalho – são as “coisas” que uma organização pode proporcionar a seus trabalhadores, tais como salário, promoções e períodos de férias. Na teoria, o número de resultados não tem limite e geralmente se pensa neles como recompensas ou experiências positivas, coisas que eles não são, necessariamente. Eles podem, por exemplo, referir-se a demissões ou transferência para uma nova localidade; podem também referir-se a coisas tangíveis, como os sentimentos de reconhecimento ou de sucesso.

2. Valência – as valências são os sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada. Assim, os empregados geram valência, isto é, eles estimulam a satisfação antecipada, ou seja, atribuem uma valência para cada resultado esperado.
3. Valor instrumental – o valor instrumental é definido como o grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados, e esta percepção existe na mente dos trabalhadores.
4. Expectativa – é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. Do mesmo modo como ocorre com a valência e a instrumentalidade, é o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho. Assim, depois de refletir sobre a relação entre esforço e rendimento, o sujeito atribui expectativas ao resultado do trabalho.
5. Força motivacional – é o último componente. É a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se. Do ponto de vista matemático, é o produto da valência, do valor instrumental e da expectativa, expresso pela seguinte fórmula:  $FM = E [\sum Vi Ii]$ , onde FM= Força Motivacional, E= Expectativa, V= Valência e I= Instrumentalidade.

A partir da soma de pontos (resultado) obtida pela força, pode-se considerá-la como um preditor de quão motivada está uma pessoa. Assim, segundo MUCHINSKY (1994: 387), “a teoria da expectativa proporciona uma base racional rica para a compreensão da motivação em um determinado trabalho, onde cada um de seus componentes constitui um marco para analisar o processo de motivação”.

Segundo MITCHELL *apud* MUCHINSKY (1994), a investigação sobre a viabilidade das medidas de valência, instrumentalidade e expectativa é bastante positiva. Estudos desenvolvidos com base na Teoria da Expectativa apresentaram resultados bastante consistentes (BROEDLING, LICOL e PRITCHARD, MILLER e GREESH *apud* MUCHINSKY, 1994).

As Teorias da Eqüidade e da Expectativa não esclarecem senão o comportamento estimulado por variáveis extrínsecas ao indivíduo, cujo conhecimento é mediado pelo processo perceptivo. Portanto, esclarecem como os indivíduos se movimentam nesse meio ambiente, principalmente rumo a situações que acreditam serem mais confortáveis para si. Dentro deste contexto essa teoria parece ter sentido (BERGAMINI, 1983).

Portanto, a Teoria da Expectativa revela-se um bom diagnóstico dos componentes da motivação e proporciona uma base racional para a avaliação do esforço investido pela pessoa.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho restringe-se ao âmbito de uma empresa específica, o Banco do Brasil, e assume as características de um “estudo de caso” que busca apreender a totalidade de uma situação em um contexto particular. A pesquisa orientou-se pelos seguintes objetivos:

- Identificar as expectativas que os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil têm em relação aos resultados do seu trabalho;
- Identificar a valoração atribuída pelos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil aos resultados esperados do seu trabalho;
- Verificar se o trabalho realizado pelos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil é percebido como um meio eficaz para a obtenção dos resultados esperados;
- Analisar quais os resultados do trabalho que apresentam maior expectativa, valência e instrumentalidade para os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil; e
- Analisar quais os resultados do trabalho que apresentam maior força motivacional para os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil.

A população desta pesquisa compreendeu o conjunto de funcionários ocupantes do cargo denominado posto efetivo das 13 agências do Banco

do Brasil localizadas na cidade de Natal/RN, totalizando 74 funcionários.

O posto efetivo caracteriza-se por ser um cargo não comissionado, cuja função é atender ao público, executar serviços de natureza administrativa-operacional e participar no processo produtivo segundo diretrizes estabelecidas.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário adaptado do Inventário do Significado do Trabalho – IST, elaborado por BORGES (1997, 1998 e 1999). O IST, composto de 68 itens, foi adaptado com o objetivo de incorporar aos atributos descritivos e valorativos do trabalho as dimensões de valência, instrumentalidade e expectativa. Após adaptação, ganhou mais 5 novos itens e uma nova denominação: Inventário de Motivação e Significado do Trabalho – ISMT, cuja composição passou a ser de 73 itens. As respostas também consistem em designar de 0 a 4 pontos.

Para a presente pesquisa foram eleitos, como Resultados do Trabalho (RT) a serem considerados, os fatores primários dos atributos valorativos (Exigências Sociais, Justiça no Trabalho, Esforço Corporal e Desumanização, Realização Pessoal e Familiar e Sobrevivência Pessoal e Familiar). A atribuição de pontos a estes resultados, indicando quanto eles devem ser, ou quanto são desejados, ou tomados como certos, será compreendida como a valência atribuída a cada resultado.

De acordo com BORGES (1999: 115-118), Exigências Sociais reúne itens que dizem respeito à semelhança e repetição das tarefas, à contribuição ao progresso social do trabalho associado ao uso das capacidades intelectuais, e ao reconhecimento das relações de autoridade e de ocupação. Em outras palavras, pode-se dizer que o fator revela a atribuição dada ao trabalho de que ele deve significar responsabilidade social (demanda sociais).

Justiça no Trabalho reúne itens que tratam da definição do trabalho como uma atividade que deve proporcionar proteção ao indivíduo, através da oferta de assistência na forma de segurança física, higiene e conforto no ambiente de trabalho, da garantia dos seus direitos, da igualdade de esforços e proporcionalidade entre seu esforço e as

recompensas, do acolhimento interpessoal tanto pelos colegas como pelas chefias e do respeito como pessoa (que opina).

Esforço Corporal e Desumanização reúne itens que definem que o trabalho deve representar esforço corporal (físico) na forma de uma carga (ser pesado) e num ritmo acentuado (concluir com pressa), e ao mesmo tempo desumanização (torna o homem máquina ou animal), discriminação e esgotamento. Em outras palavras, traz a noção de que o trabalho deveria ser um fardo (um peso) que levaria ao desgaste corporal.

Realização Pessoal reúne itens que expressam a definição valorativa de trabalho como sendo uma atividade que deve proporcionar prazer ao indivíduo pelo significado dos resultados do trabalho, exigência de raciocínio (desafio), direito a recompensas, autovalorização, interesse pela tarefa e crescimento pessoal. Em outras palavras, o fio condutor que une todos os itens deste fator é o prazer, porém um prazer de múltiplas causas ou fontes.

Sobrevivência Pessoal e Familiar reúne itens cuja idéia principal é atribuir ao trabalho o papel de garantir o sustento do indivíduo e de seus familiares. Este fator tem uma conotação fisiológica, além de econômica.

No ISMT, os Resultados do Trabalho (RT) passaram a ter a seguinte composição:

- Exigências Sociais: fazer diariamente tarefas parecidas, contribuir para o progresso da sociedade, usar o pensamento na execução das tarefas, reconhecimento da autoridade dos superiores, sentir-se atarefado, sentir-se gente, sentir-se ocupado e fazer a tarefa.
- Justiça no Trabalho: assistência merecida, contar com a adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis ao meu trabalho, igualdade de esforços entre todos os trabalhadores, cumprimento das obrigações da organização para comigo, ganhar suficiente, equipamentos necessários e adequados, reconhecimento pelo que faço, limpeza no ambiente de trabalho, sentir-se querido pelos colegas de trabalho, conforto nas formas de

higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário, igualdade de direitos para todos que trabalham, cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho, sentir que os chefes confiam em mim e influenciar nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).

- Esforço Corporal e Desumanização: concluir minhas tarefas com pressa, sentir-se como uma máquina ou um animal, esforço físico (corporal) na execução do trabalho, discriminação pelo meu trabalho, exigência de rapidez, sentir-se esgotado e ganhar pouco para o esforço que faço.
- Realização Pessoal e Familiar: benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral), uso do meu pensamento ou da cabeça, retorno econômico merecido, sentimento de ser tratado como pessoa respeitada, sentir-se produtivo, desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais e oportunidade de expressão de minha criatividade.
- Sobrevivência Pessoal e Familiar: meu sustento, minha sobrevivência, assistência para mim e minha família, responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho, garantia e existência humana, exercitar o meu corpo, e salário.

Esta composição é a base para a compreensão da questão motivacional dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil, por meio das dimensões da Teoria da Expectativa.

A análise dos dados do presente estudo foi processada de forma a identificar, a partir dos diversos procedimentos estatísticos desenvolvidos pelo programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), quais as expectativas, as valências e as instrumentalidades, a Força Motivacional Geral, bem como a Força Motivacional dos Resultados do Trabalho relacionados a Exigências Sociais, Justiça no Trabalho, Realização Pessoal e Familiar, Sobrevivência Pessoal e Familiar e Esforço Corporal e Desumanização, dos funcionários que ocupam o cargo de posto efetivo nas agências do Banco do Brasil na cidade de Natal.

## RESULTADOS

### Expectativas dos Resultados do Trabalho

Pela análise das médias das expectativas, pode-se verificar no Quadro 1 que os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil apresentam expectativas semelhantes sobre os resultados relacionados à

Justiça no Trabalho e Sobrevivência Pessoal e Familiar, sendo estes os resultados mais expressivos. Em segundo e terceiro planos estão respectivamente os resultados relacionados a Realização Pessoal e Exigências Sociais. Por último, os resultados relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

**Quadro 01: Expectativas dos Resultados do Trabalho**

RESULTADO	N	Mínimo	Máximo	Média
Expectativa de Justiça no Trabalho	74	2,14	4,00	<b>3,44</b>
Expectativa de Sobrevivência Pessoal e Familiar	74	1,86	4,00	3,39
Expectativa de Realização Pessoal	74	2,29	4,00	3,35
Expectativa de Exigências Sociais	74	1,50	4,00	3,19
Expectativa de Esforço Corporal e Desumanização	74	,17	4,00	1,53

Estes resultados revelam o que os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil mais esperam que ocorra no seu trabalho: assistência merecida, igualdade de esforços e de direitos entre todos os trabalhadores, cumprimento das obrigações da organização para com eles, ganhar suficiente, equipamentos necessários e adequados, sentir-se querido pelos colegas de trabalho e influenciar nas decisões, ter o trabalho como meio de sustento e sobrevivência, assistência para si e para a família e salário. Estes são itens, entre outros, que estão relacionados a Justiça no Trabalho e Sobrevivência Pessoal e Familiar.

Em seguida, esperam por resultados como: fazer diariamente tarefas parecidas, contribuir para o progresso da sociedade, usar o pensamento na execução das tarefas, sentir-se ocupado fazendo alguma coisa, retorno econômico merecido, sentimento de ser tratado como pessoa respeitada, sentir-se produtivo, desenvolvimento das habilidades interpessoais e oportunidade de expressão da criatividade. Estes são itens relacionados a Exigências Sociais e Realização Pessoal.

Por último, com menor expectativa de que ocorram em seu trabalho, estão os resultados relacionados com Esforço Corporal e Desumanização: concluir as tarefas com pressa, sentir-se como uma máquina ou animal, discriminação pelo trabalho, exigência de rapidez, sentir-se esgotado e ganhar pouco pelo que faz.

### Valências dos Resultados do Trabalho

Analizando as médias das valências, no Quadro 02, verifica-se que os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil valorizam com intensidade semelhante os resultados relacionados a Justiça no Trabalho, Sobrevivência Pessoal e Familiar e Realização Pessoal. Em segundo plano, também com intensidade alta, estão os resultados relacionados a Exigências Sociais. Em outro extremo, com baixa valência, estão os resultados relacionados a Esforço Corporal e Desumanização, o que significa que este não constitui um valor consolidado ou fortemente compartilhado pelos funcionários.

**QUADRO 02: Valências dos Resultados do Trabalho**

<b>RESULTADO</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>
Valência de Justiça no Trabalho	74	2,14	4,00	<b>3,66</b>
Valência de Sobrevivência Pessoal e Familiar	74	2,14	4,00	3,65
Valência de Realização Pessoal	74	2,57	4,00	3,64
Valência de Exigências Sociais	74	1,60	3,90	3,27
Valência de Esforço Corporal e Desumanização	74	,00	3,29	1,32

Dessa forma, os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil valorizam, primeiramente, coisas como: assistência merecida, igualdade de esforços e de direitos entre todos os trabalhadores, cumprimento das obrigações da organização para com eles, ganhar suficiente, equipamentos necessários e adequados, sentir-se querido pelos colegas de trabalho e influenciar nas decisões, ter o trabalho como meio de sustento, sobrevivência, assistência para ele e para a família, salário, retorno econômico merecido, sentimento de ser tratado como pessoa respeitada, sentir-se produtivo, desenvolvimento das habilidades interpessoais e oportunidade de expressão da criatividade. Estes itens estão relacionados a Justiça no Trabalho, Sobrevivência Pessoal e Familiar e Realização Pessoal.

Em um segundo plano, valorizam resultados relacionados a Exigências Sociais como: fazer diariamente tarefas parecidas, contribuir para o progresso da sociedade, usar o pensamento na execução das tarefas, sentir-se ocupado fazendo alguma coisa.

Por último, da mesma forma como têm baixa expectativa, valorizam pouco resultados como: concluir as tarefas com pressa, sentir-se como uma máquina ou animal, discriminação pelo trabalho, exigência de rapidez, sentir-se esgotado e ganhar pouco pelo que faz. Estes, pois, são resultados relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

#### **Instrumentalidades dos Resultados do Trabalho**

Pela análise das médias das instrumentalidades, indicadas no Quadro 03, pode-se verificar que, para os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil, os resultados que apresentam maior instrumentalidade, com intensidade semelhante, são os relacionados a Realização Pessoal e Exigências Sociais. Em segundo plano, com intensidades médias, também semelhantes, estão os resultados relacionados a Sobrevivência Pessoal e Familiar e Justiça no Trabalho. Por último, com baixa instrumentalidade, estão os resultados relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

**QUADRO 03: Instrumentalidade dos Resultados do Trabalho**

<b>RESULTADO</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>
Instrumentalidade de Realização Pessoal	74	1,57	4,00	<b>2,88</b>
Instrumentalidade de Exigências Sociais	74	,60	4,00	2,82
Instrumentalidade de Sobrevivência Pessoal e Familiar	74	,71	4,00	2,61
Instrumentalidade de Justiça no Trabalho	74	,71	4,00	2,51
Instrumentalidade de Esforço Corporal e Desumanização	74	,33	4,00	1,94

Dessa forma, os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil percebem que o seu desempenho influencia a obtenção de resultados quando eles dirigem o desempenho para: fazer diariamente tarefas parecidas, contribuir para o progresso da sociedade, usar o pensamento na execução das tarefas, sentir-se ocupados fazendo alguma coisa, ter o sentimento de ser tratado como pessoa respeitada, sentir-se produtivos, desenvolver habilidades interpessoais e oportunidade de expressão da criatividade. Estes são itens relacionados a Exigências Sociais e Realização Pessoal.

Em seguida, relacionam a influência de seu desempenho à obtenção dos seguintes resultados: assistência merecida, igualdade de esforços e direitos entre todos os trabalhadores, cumprimento das obrigações da organização para com eles, ganhos suficientes, equipamentos necessários e adequados, sentir-se querido pelos colegas de trabalho e influenciar nas decisões, ter o trabalho como meio de sustento e sobrevivência, assistência para ele e para a família e salário. Estes são itens que estão relacionados a Justiça no Trabalho e Sobrevivência Pessoal e Familiar.

Por último, não percebem relação entre seu desempenho e a obtenção dos resultados: concluir as tarefas com pressa, sentir-se como uma máquina ou animal, discriminação pelo trabalho, exigência

de rapidez, sentir-se esgotado e ganhar pouco pelo que faz. Estas são questões relacionadas a Esforço Corporal e Desumanização.

Na Teoria das Expectativas, para que a motivação ocorra é preciso que os resultados sejam desejados e que as expectativas e instrumentalidades sejam altas. Neste sentido, cabe chamar a atenção para as instrumentalidades de todos os resultados do trabalho, pois apresentam valores bem inferiores aos das expectativas e valências destes resultados, especialmente os relacionados a Esforço Corporal e Desumanização. Isto se reflete na motivação, à medida que o trabalho não é percebido como um meio para a obtenção dos resultados esperados, e também na força motivacional, já que esta é produto das expectativas, valências e instrumentalidades.

#### Comparação das médias das expectativas, valências e instrumentalidades

Analysadas as Expectativas, Valências e Instrumentalidades de todos os Resultados do Trabalho, fez-se necessário estabelecer uma comparação entre os valores de suas médias, para verificar como ocorre a relação entre o que se espera, o valor do que se espera e se há instrumentalidade para o que se espera. Essa análise é feita a partir do Quadro 04.

**QUADRO 04 - Médias das Expectativas, Valência e Instrumentalidades**

	Média da Expectativa	Média da Valência	Média da Instrumentalidade
Justiça no Trabalho	<b>3,44</b>	<b>3,66</b>	2,51
Sobrevivência Pessoal e Familiar	3,39	3,65	2,61
Realização Pessoal	3,35	3,64	<b>2,88</b>
Exigências Sociais	3,19	3,27	2,82
Esforço Corporal e Desumanização	1,52	1,32	1,94

Sobre as médias das Expectativas e Valências, a primeira observação a ser feita é que quatro delas são elevadas. Estas se referem aos resultados de Justiça no Trabalho, Sobrevivência Pessoal e Familiar, Realização Pessoal e Exigências Sociais. Observa-se também, com relação a esses quatro resultados, que a valoração se sobrepõe às expectativas, apesar de estas serem bastante elevadas. Tomando como exemplo Justiça no Trabalho, observa-se que é o resultado que possui maior expectativa de ocorrência; entretanto, mais do que esperado, ele é valorizado. O mesmo ocorre com os Resultados de Sobrevivência Pessoal e Familiar, Realização Pessoal e Exigências Sociais.

Uma outra observação que pode ser feita com relação a esses quatro resultados é que, apesar de muito esperados e valorizados, apresentam instrumentalidade mediana. Isto significa, por exemplo, que Justiça no Trabalho é um resultado muito esperado e valorizado. No entanto, o trabalho (desempenho) é menos acentuadamente percebido como um meio para sua obtenção, o que pode afetar diretamente a Força Motivacional para este resultado. Da mesma forma, ganhar suficiente, ter assistência merecida, equipamentos necessários e

reconhecimento pelo que se faz (itens de Justiça no Trabalho, entre outros) são itens mais valorizados do que esperados. No entanto, apesar de serem itens muito valorizados e esperados, os funcionários não percebem relação entre seu desempenho e a obtenção deles.

#### **Força Motivacional dos Resultados do Trabalho e Geral.**

De acordo com o Quadro 05, pode-se verificar que a Força Motivacional dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil direciona-se mais fortemente para os resultados relacionados a Justiça no Trabalho, com média de 457,00. Em segundo plano estão os resultados relacionados a Exigências Sociais, com Força Motivacional média de 318,79. Em terceiro plano, com médias de Força Motivacional aproximadas (254,00 e 242,14), estão, respectivamente, os resultados relacionados a Realização Pessoal e Familiar e Sobrevivência Pessoal e Familiar. Por outro lado, verifica-se que os resultados que apresentam Força Motivacional de menor intensidade, apresentando média de 44,60, são os relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

**QUADRO 05 - Força Motivacional dos Resultados do Trabalho e Geral**

<b>FORÇA MOTIVACIONAL</b>			
<b>RESULTADOS</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>
Justiça no Trabalho	100,00	784,00	<b>457,00</b>
Exigências Sociais	17,11	581,10	318,79
Realização Pessoal e Familiar	65,57	448,00	254,00
Sobrevivência Pessoal e Familiar	46,43	432,00	242,14
Esforço Corporal e Desumanização	,00	251,43	44,60
<b>GERAL</b>	28,39	<b>224,81</b>	127,12

Entende-se, desta maneira, que quando a organização, no caso o Banco do Brasil, oferece assistência merecida, igualdade de esforços e direitos, ganhos suficientes, equipamentos necessários, reconhecimento, segurança, conforto e higiene no local de trabalho, confiança dos chefes,

bem como oportunidades de influenciar nas decisões (itens relacionados a Justiça no Trabalho), os funcionários motivam-se para o trabalho, já que seu comportamento está fortemente direcionado por tais aspectos.

Por outro lado, se o Banco apresenta situações que causam esforço físico na execução do trabalho, em que as tarefas têm que ser concluídas com pressa, em que o funcionário se sente máquina ou animal, em que há discriminação e pouco ganho para o que faz, o comportamento direciona-se com pouca intensidade para o trabalho e, desta forma, passa a ser um comportamento desmotivado.

Após estes resultados, procurou-se saber se existia relação entre cada uma das variáveis caracterizadoras da população (tempo de serviço, idade, ocupação, nível de instrução, gênero e número de filhos) e a Força Motivacional Geral e dos Resultados do Trabalho. Para tanto, procedeu-se ao Teste do Qui-Quadrado e da Análise de Regressão.

Os resultados destes testes não mostraram nenhuma relação entre essas variáveis. Desta forma, entende-se que variáveis como tempo de serviço, idade, ocupação, gênero, nível de instrução e número de filhos não influenciam na Força Motivacional dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil. Portanto, aumenta a probabilidade de que a Força Motivacional destes funcionários esteja diretamente relacionada às questões organizacionais e/ou de identidade com a própria tarefa, o que é corroborado por DAVIS e NEWSTROM (1992) quando dizem que as forças de motivação, na sua maior parte, estão centradas no trabalho e ligadas ao seu conteúdo. Esse passa a ser um dado importante à medida que as questões organizacionais podem ser diagnosticadas, analisadas e gerenciadas.

Como diz MCGREGOR (1992), o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. E de acordo com a teoria da equidade de ADAMS *apud* HAMPTON (1990) as pessoas que trabalham numa organização tendem a fazer comparações de si com os aspectos da natureza do trabalho, como, por exemplo, das suas contribuições à empresa no tocante às tarefas que executam, com as recompensas que dela recebem.

## CONCLUSÕES

Ao se tentar empreender pesquisa no campo da motivação no trabalho é que se constata, na prática, a vastidão e complexidade que o assunto encerra. Na verdade, quaisquer comentários conclusivos simplistas, decorrentes de generalizações fáceis, podem não passar de meras especulações, não resistindo de modo algum a uma crítica mais rigorosa.

O fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo para a busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano. Daí a dificuldade de estudar e compreender o homem e sua interação com o seu trabalho.

No entanto, as pessoas no ambiente de trabalho não agem somente movidas por seus impulsos interiores, necessidades não atendidas ou aplicações de recompensas e punições. Em lugar disso, as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de probabilidade influenciam fortemente seus comportamentos.

A Teoria da Expectativa mostrou-se adequada para diagnosticar os componentes da motivação (expectativa, valência e instrumentalidade) dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil, proporcionando uma base racional para a avaliação do esforço investido pela pessoa em seu trabalho.

Os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil esperam que ocorram no seu trabalho, em um primeiro nível de expectativas, os resultados relacionados a Justiça no Trabalho e Sobrevivência Pessoal e Familiar. Os resultados relacionados a Realização Pessoal e Familiar e Exigências Sociais situam-se em um segundo nível de expectativas; e, por último, com menor expectativa de ocorrência

em seu trabalho, estão os resultados relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

Os resultados que apresentam maior valência para os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil, portanto situados em um primeiro nível, são os relacionados a Justiça no Trabalho, Sobrevivência Pessoal e Familiar e Realização Pessoal. Em um segundo nível, mas também bastante valorizados, estão os resultados relacionados a Exigências Sociais. Já os resultados com menor valência, portanto menos valorizados por estes funcionários, são aqueles relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

As valorações atribuídas aos resultados de Justiça no Trabalho, Sobrevivência Pessoal e Familiar, Realização Pessoal e Exigências Sociais são mais elevadas do que as expectativas destes mesmos resultados, apesar de estas serem bastante elevadas, o que evidencia o grande peso das valências na força motivacional. Em outras palavras, a energia que canaliza o comportamento do indivíduo para um determinado resultado no trabalho é decorrente do valor que ele atribui ao que ele espera com a execução do trabalho.

Outrossim, o trabalho realizado pelos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil não foi exatamente percebido como sendo um meio eficaz para a obtenção dos resultados esperados: Justiça no Trabalho, Sobrevivência Pessoal e Familiar, Realização Pessoal e Familiar, Exigências Sociais e Esforço Corporal e Desumanização. No entanto, os resultados que apresentaram maior instrumentalidade foram aqueles relacionados a Realização Pessoal e Exigências Sociais. Em um segundo nível, com instrumentalidade mediana, os resultados relacionados a Sobrevivência Pessoal e Familiar e Justiça no Trabalho. Por último, com baixa instrumentalidade, os resultados relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

Como a força motivacional é a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se e é o produto das expectativas, valências e instrumentalidades dos resultados do trabalho, a força motivacional dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil direciona-se mais fortemente para os resultados relacionados a Justiça

no Trabalho. Em seguida, estão os resultados relacionados a Exigências Sociais, com força motivacional média. Em terceiro plano, os resultados relacionados a Realização Pessoal e Familiar e Sobrevivência Pessoal e Familiar. Por outro lado, os resultados que apresentam menor força motivacional são os relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

Os resultados da pesquisa devem ser analisados tendo como pano de fundo a realidade organizacional do Banco do Brasil. A padronização e automação das atividades do Banco oferecem oportunidades muito pobres para que o trabalhador bancário satisfaça suas necessidades de crescimento psicológico e potencialidades criativas. Além disto, a insuficiência de recursos humanos e materiais nas agências traz como consequência dificuldades na execução de tarefas, bem como sobrecarga de trabalho.

Outrossim, o PDV gerou um clima de insegurança e instabilidade, fazendo com que os funcionários avaliem o Banco como uma instituição que não garante mais um emprego seguro nem carreira profissional. Além disso, o ambiente é de pressão e os salários estão baixos. Todos esses dados vão de encontro às expectativas, valências e instrumentalidades dos funcionários do posto efetivo com relação aos resultados do trabalho, o que explica a desproporcionalidade entre, de um lado, as altas expectativas e valências de um determinado resultado e, de outro lado, a baixa instrumentalidade atribuída a estes resultados.

Assim, se os funcionários esperam e valorizam coisas como ganhar o suficiente, segurança no emprego, equipamentos necessários e adequados e oportunidades de expressão da criatividade, e essas coisas não são oferecidas, é provável que eles não façam maiores esforços ou não utilizem todo seu potencial no trabalho, já que não encontram recompensas para isto. Neste sentido, podem estar vivenciando um processo de desmotivação.

A Força Motivacional dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil mostrou-se baixa, a maioria deles apresentando Força Motivacional Média Inferior.

A força motivacional dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil, como variável dependente, não sofre nenhuma influência das características pessoais e funcionais dos funcionários, o que evidencia que o que realmente influencia a motivação dos funcionários são as questões relacionadas à organização, ou seja, os fatores ambientais que ocorrem dentro e fora do trabalho e, ainda, as influências externas sofridas pelo indivíduo, que no sentido organizacional se traduzem na oferta de uma satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo realizado.

Importa ressaltar que a Teoria da Expectativa é uma teoria de processo, portanto toda a configuração que a motivação dos funcionários do posto efetivo assumir pode alterar-se com as próprias mudanças que venham a ocorrer no contexto organizacional do Banco ou até mesmo fora dele. Isso implica dizer que os resultados a que se chegou não devem ser encarados como estanques. Desta forma, devem ser constantemente reavaliados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C. W. *Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1983.
- BORGES, L.O. A estrutura fatorial dos atributos descriptivos e valorativos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. *Estudos de Psicologia*, Natal: v.4, n.1, p.107-139, jan./jun. 1999.
- \_\_\_\_\_. Os atributos e a medida do significado do trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília: Unb, v.13, n.2, p.211-220, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Significado do trabalho e socialização organizacional*: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília, 1998
- DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HAMPTON, D. R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Administração contemporânea*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1983.
- LOBOS, J. A. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1978.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F. e CORDEIRO, L. L. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979. p.337-68.
- MUCHINSKY, P. M. *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*. Tradução de Olga Maiz e Maria Luiza Lupardo. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1994.
- LÉVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- PAULA, N. M. de. *Levantamento dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, vivenciados pelos docentes de alguns cursos de graduação em nutrição, no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) – São Paulo: Faculdade São Camilo de Administração Hospitalar, 1990.
- SOUZA, W.P. *Motivação e produtividade*: um estudo de caso de uma empresa de transporte de carga líquida do estado de Rondônia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1996.
- VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.