

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADRIANE CRUZ TEIXEIRA

MOTIVAÇÃO PARA VENDAS NA AGÊNCIA ALFA DO BANCO “X”

Porto Alegre

2010

ADRIANE CRUZ TEIXEIRA

MOTIVAÇÃO PARA VENDAS NA AGÊNCIA ALFA DO BANCO “X”

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Prof.^a Orientadora: Dr.^a Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutora Orientadora: Ma. Francielle Molon da Silva

Porto Alegre

2010

ADRIANE CRUZ TEIXEIRA

MOTIVAÇÃO PARA VENDAS NA AGÊNCIA ALFA DO BANCO “X”

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 11 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof: Dr^a. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof: Dr^a. Cláudia Antonello

A todos os mestres que através do tempo
iluminam caminhos com a luz do
conhecimento.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na pessoa dos Professores, Coordenadores e Tutores que nos acompanharam ao longo dessa jornada. Agradeço em especial ao Professor e Tutor Mário Cesar dos Santos de Carvalho, à Professora e Coordenadora Patrícia Rodrigues da Rosa, à Professora Orientadora Ângela Beatriz Scheffer Garay e à Tutora e orientadora Francielle Molon da Silva – seus conhecimentos, integridade e profissionalismo – que foram inspiração ao longo do curso, e na elaboração desse trabalho, para que eu realizasse o meu melhor.

Ao Felipe, meu companheiro, por todo apoio e incentivo.

Aos meus filhos, Bahira e Klaus – pela sua existência – motivo incontestado da minha alegria de viver.

"Faça o que puder, com o que tiver, onde estiver"
(Theodore Roosevelt)

RESUMO

O atual ambiente institucional vive mais um momento de grandes transformações da história. Dessa forma, para que uma instituição financeira possa garantir sua posição de mercado e/ou sua expansão, cada vez mais se evidencia o elemento humano como fator essencial para consecução de seus objetivos. Para que eles sejam atingidos, é preciso que haja alinhamento e sinergia entre os interesses individuais e os organizacionais, ou seja, entre a Gestão Estratégica de Pessoas e o Planejamento Estratégico como um todo. Esse alinhamento somente pode ser gerado em um ambiente onde haja motivação por parte de toda a equipe, em seu dia a dia. Com o intuito de contribuir para esse desafio, realizou-se um estudo exploratório numa determinada agência de uma instituição financeira localizada em Porto Alegre. O principal objetivo da pesquisa foi identificar os aspectos que motivam e os que desmotivam os funcionários da agência Alfa para a consecução da venda de produtos e serviços, a partir do ponto de vista dos funcionários envolvidos no atendimento presencial aos clientes do Banco "X". Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários responsáveis pelo atendimento direto ao público naquela agência. A coleta de dados deu-se através da observação ativa e de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa. A compilação dos resultados deu-se através da Análise de Conteúdo, e revelou um grupo heterogêneo, com relação à motivação para a venda de produtos e serviços, mas que, no conjunto, apresentou como principais fatores motivadores: os benefícios financeiros e não financeiros percebidos pelos funcionários entrevistados; o sentimento de utilidade social; a estabilidade; a possibilidade de crescimento pessoal; e a viabilização de sonhos. Como principais fatores desmotivadores encontraram-se a ausência de reconhecimento por parte da empresa; a falta de clareza nos critérios de promoção; as metas inatingíveis; o ambiente hostil entre os funcionários; a falta de treinamento; a falta de ética; e a sobrecarga de trabalho no dia a dia. A partir dos resultados encontrados, podem-se sugerir ações voltadas para o incremento da motivação na referida agência, que contemplem uma revisão por parte da empresa, nos itens elencados pelos entrevistados.

Palavras-chave: Motivação, Gestão de Pessoas, Teorias de Motivação

ABSTRACT

The current work environment lives another moment of great transformations in its history. Therefore, for a financial institution to guarantee its position in the market and/or its expansion, each day the human element gains in evidence as an essential factor for the production of results. For them to be achieved, it is necessary that both alignment and synergy be present among the individual and organizational interests, i.e., between the Strategic Management of People, and the Strategic Planning as a whole. This alignment can only be generated, in an environment in which all team members are motivated in their daily activities. With the intention to make a contribution for this challenge, an exploratory study was made in a certain agency of a financial institution located in Porto Alegre. The main objective of the research was to identify aspects which motivate and aspects which discourage the employees of the Alpha agency for achieving the sale of products and services, from the point of view of employees involved in the direct service of clients at Bank "X". The research subjects were the employees responsible for the public's direct service at the agency. The data collection was done through observation, and semi-structured interviews with the research subjects. The results' compilation was made through a Content Analysis, and revealed a heterogeneous group regarding the motivation to sell products and services, but as a whole, presented as their main motivating factors: financial and non-financial benefits received; the feeling of making an important social contribution; stability; possibility of personal growth and of achieving life ambitions. As the main discouraging factors it was found the lack of recognition by the company; lack of clear promotion criteria; unattainable goals; hostile environment among employees; lack of training; non-ethical behaviors; excessive daily workload. From these results found it is possible to suggest measures, which take in consideration a reevaluation by the company about these items cited by the interviewed employees, with the intention of promoting this agency's motivation.

Keywords: Motivation, Management of People, Motivation Theories

LISTA DE ABREVIACÕES

CLT – Consolidao das Leis do Trabalho

GDP – Gestão de Desempenho por Competências

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa	25
Tabela 2 – Fatores Motivadores	28
Tabela 3 – Fatores Desmotivadores	33
Tabela 4 – Aspectos Gerais	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 MOTIVAÇÃO DE PESSOAS	14
1.1 TEORIAS DE CONTEÚDO	15
1.2 TEORIAS DE PROCESSO	18
1.3 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO E SENTIDO NO TRABALHO	22
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	28
CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE.....	43

INTRODUÇÃO

Nosso momento histórico é de grandes transformações no ambiente institucional e nas relações trabalhistas. A partir da globalização, e diante de um mercado cada vez mais competitivo, fazem-se necessários novos arranjos na forma dos indivíduos perceberem e conduzirem as empresas e as instituições. Na base dessas mudanças, encontra-se a alta competitividade, a globalização dos mercados, dos indicadores econômicos e financeiros, e a diminuição dos postos de trabalho, que impactam diretamente as relações humanas e a forma de pensar e fazer a Gestão de Pessoas nas empresas.

O mercado das instituições financeiras também foi alterado fortemente com fusões e aquisições que concentraram sua participação entre algumas poucas e grandes instituições no Brasil. Nesse ambiente altamente competitivo, conforme Bohlander, Snell, Sherman (2003), o elemento humano assoma como um dos fatores essenciais para a consecução dos objetivos da organização, aumentando gradativamente a necessidade de alinhamento entre a Gestão Estratégica de Pessoas e o Planejamento Estratégico da Organização como um todo.

Acredita-se que, nesse contexto, a relação entre padrões e objetivos individuais, organizacionais e institucionais, deve estar no centro de atenção das práticas gerenciais e dos estudos sobre as organizações. Quando essa relação entre os interesses individuais e os da organização encontra-se alinhada, pode-se dizer que os objetivos da empresa terão mais chance de serem atingidos (LOPES, 1980).

É essa sinergia que é esperada e gerada quando existe a motivação dos funcionários em seu dia a dia. O estudo da motivação, portanto, faz-se necessário e, em linhas gerais, consiste na compreensão do comportamento humano, seu começo, foco, intensidade, desenvolvimento e término, abrangendo suas preferências, valorizações e decisões (LOPES, 1980).

Na área de Recursos Humanos, muitas abordagens consideram os indivíduos como ativos valiosos e potenciais fontes de vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2008). Um dos grandes desafios, portanto, é entender quais fatores são necessários para a motivação humana, como e por que as pessoas

apresentam determinado comportamento em diferentes condições; como, enfim, é tecida a delicada trama das relações de trabalho e com o trabalho.

Dentro desse contexto, e considerando que o quadro de pessoal é a parte principal e vital na entrega de valor ao cliente (MASCARENHAS, 2008), identifica-se a necessidade do estudo e do conhecimento dos motivos que impelem as pessoas à consecução de suas atribuições, e tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **quais são os aspectos motivadores e desmotivadores para vendas, sob a perspectiva dos funcionários da agência Alfa do banco “X”?**

No intuito de discutir essa questão, o presente trabalho teve como **objetivo geral** identificar os aspectos que motivam e os que desmotivam os funcionários da agência Alfa para a consecução da venda de produtos e serviços, a partir do ponto de vista dos funcionários envolvidos no atendimento presencial aos clientes, no Banco “X”. Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários responsáveis pelo atendimento direto ao público, lotados na agência Alfa do banco “X”. Dentro dessa linha, têm-se os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar e analisar os fatores que motivam os funcionários em seu dia a dia, na efetivação da venda de produtos e serviços bancários;
- Identificar e analisar os fatores que desmotivam os funcionários em seu dia a dia, na efetivação da venda de produtos e serviços bancários;

Assim, acredita-se que o presente trabalho possa colaborar em futuras ações relacionadas à motivação do quadro funcional do banco “X”, contribuindo, assim, para o fortalecimento da Empresa no mercado e o aumento da satisfação do quadro funcional.

Esse trabalho é resultado de uma pesquisa qualitativa em uma agência bancária de uma instituição financeira de economia mista, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A referida instituição (Banco “X”) passou por grandes e intensas mudanças no ano de 1997, quando perdeu a conta capital do governo (conta de depósitos compulsórios – recebedora de recursos das demais instituições financeiras), tendo a necessidade de prospectar recursos no mercado, com modernização tecnológica, programa de demissão voluntária e enxugamento do quadro de pessoal.

A partir de sua nova realidade, passou a adotar sistema de metas para as vendas de produtos e serviços bancários, tais como seguros de vida, de automóvel, residencial e empresarial, títulos de capitalização, aplicações, financiamentos de bens móveis e imóveis, desconto de títulos e outros papéis, etc., e a cobrança pelo alcance das mesmas junto ao quadro funcional.

Assim, como em todas as organizações, para se manter lucrativa e sobreviver em seu ambiente, o banco “X” necessita que as pessoas que compõem seu quadro de pessoal estejam motivadas e dispostas ao trabalho – nesse caso – a venda de produtos e serviços bancários aos clientes e usuários. Essa perspectiva alinha-se com a afirmação de Nacif (1997, p.27): “as pessoas e as organizações são engajadas em uma constante interação, pois, enquanto as pessoas dependem da organização para seu sustento, estas não existiriam sem as pessoas”.

É partindo dessa premissa que se acredita importante o estudo e o entendimento dos aspectos responsáveis pela motivação ou desmotivação das pessoas que integram o quadro de funcionários da empresa.

O trabalho estruturou-se a partir de algumas das principais teorias motivacionais estudadas e desenvolvidas, com o fim de subsidiar e ampliar a compreensão desse tema. No segundo capítulo, apresentaremos os procedimentos metodológicos selecionados para a realização do trabalho, como os dados serão coletados e como será procedida a análise dos mesmos. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos através da análise das entrevistas realizadas com os funcionários da Agência Alfa do Banco “X”, a partir do referencial teórico visitado, e procurando identificar padrões que possam subsidiar futuras ações na área de Gestão de Pessoas, por parte da referida empresa. Além disso, serão apresentados os principais resultados e as considerações finais do trabalho.

1 MOTIVAÇÃO DE PESSOAS

O que é motivação? É uma questão bastante presente nos debates acadêmicos e práticas gerenciais. A princípio, cada pessoa tem sua própria concepção sobre o que seja motivação. Usualmente, encontram-se palavras como: estímulos, impulsos, necessidades, metas, objetivos, entre outras. Tratando-se de motivação no âmbito organizacional, considera-se, para este trabalho, a motivação como “um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 1943, apud LOPES, 1980).

Dentro dessa concepção, apresentam-se algumas das principais teorias sobre motivação humana, objetivando subsidiar, ampliar essa pesquisa e fornecer elementos comparativos e enriquecedores para a compreensão consistente dos resultados obtidos.

É fator crucial na qualidade de toda ação humana a motivação. Nas organizações, cujas relações humanas são fatores críticos de sucesso, esse aspecto assume a maior importância (LOPES, 1980). Segundo o mesmo autor, sabe-se que a motivação é intimamente ligada à personalidade do ser humano, bem como ao seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social.

É a motivação o “motor” que incentiva as pessoas a se superarem, bem como a persistirem na consecução do objetivo a que visam. Assim, conhecer a motivação, promovê-la e canalizá-la em benefício de pessoas e da organização a que servem parece de crucial importância para o sucesso de qualquer empreendimento coletivo humano (LOPES, 1980).

A partir dessa percepção, compreende-se o grande interesse que existe em conhecer as causas da motivação, os fatores que nela interferem, e os meios – se existentes – de estimulá-la nas sociedades, nos grupos, incluindo as organizações – onde o resultado econômico costuma ser estreitamente relacionado à motivação de sua equipe (LOPES, 1980).

A literatura, bem como os estudos encontrados nessa área, é tanto rica quanto vasta, e fornece a dimensão da importância e relevância desse tema para nossas vidas e organizações.

As principais teorias da motivação podem ser dispostas em três grandes grupos:

- Teorias de Conteúdo;
- Teorias de Processo;
- Teorias de Motivação e Sentido do Trabalho.

Essas três teorias serão abordadas de maneira mais detalhadas a seguir.

1.1 TEORIAS DE CONTEÚDO

São teorias que se preocupam em discutir os elementos que são importantes no processo de motivação. A mais discutida e conhecida nesse grupo é a do psicólogo Abraham Maslow, e sua *teoria da motivação humana*, baseada numa hierarquia das necessidades humanas (MASLOW, 1954).

Para Maslow, quando se tratam de motivações, elas são necessidades prementes, ou seja, quando determinada necessidade aflora, o indivíduo inteiro precisa satisfazê-la. Esse desejo só será aplacado com a sua satisfação. Além disso, tão logo uma necessidade é satisfeita, outra aflora, e assim sucessivamente, até o que ele considera o desejo de autorrealização, ou seja, o desejo que todos trariam em si, de realizar o seu potencial interno, ou, nas palavras de Maslow (1954, p. 46, tradução nossa): “O que um homem pode ser, ele deve ser”.

Fundamenta-se na premissa de que as pessoas, embora trabalhem a fim de atender às suas necessidades, estas, depois de satisfeitas, não mais provocam motivação para novos esforços. Em outras palavras, uma necessidade satisfeita não motivaria mais nada. Segundo o autor, existiria ainda uma hierarquia das necessidades, ou seja, elas aflorariam segundo uma ordem de importância para a sobrevivência do indivíduo. Assim, em ordem ascendente, as necessidades humanas são as seguintes, de acordo com Maslow (1954): fisiológicas; de segurança; sociais; de estima; e de autorrealização.

Ao explorar cada uma delas, tem-se que as necessidades fisiológicas são as necessidades inerentes à vida, e sua satisfação é indispensável à sobrevivência do

indivíduo e da espécie, como: respirar, comer, beber, dormir, procriar e excretar. A necessidade de segurança refere-se diretamente à proteção contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada distribuição salarial, etc.

As necessidades sociais nascem da natureza gregária do ser humano, e referem-se à necessidade de associação com outros seres humanos, e com o pertencer a determinado grupo. Após, a necessidade de estima, que se refere a estimar-se, e estimar e respeitar outras pessoas, e de fazer-se estimar e respeitar por outras pessoas. Exemplos de necessidades deste nível são: prestígio, poder, autoconfiança e *status*.

Por fim, e no topo das necessidades e aspirações humanas, estaria a necessidade de realização, que significa a motivação de um indivíduo para transformar a percepção de si mesmo em realidade; a necessidade última de tornar real todo o potencial criativo humano que trazemos conosco (MASLOW 1954).

Embora seja alvo de críticas no meio científico, a contribuição da teoria de Maslow tem sido sublinhada pela maioria dos estudos sobre o assunto, e tem estimulado o desenvolvimento de novos modelos teóricos. Suas considerações continuam sendo objeto de atenção e estudo por parte de cientistas do comportamento (HERZBERG, 1959; MCGREGOR, 1960; MCCLELLAND, 1961; ALDERFER, 1969; STEERS, PORTER, 1983, entre outros), como aponta Pérez-Ramos (1987).

Algumas contestações sobre sua teoria incluem o raciocínio de que a satisfação de uma necessidade de determinado nível é pré-requisito para o surgimento de uma necessidade de nível acima. Além dessa, existem dúvidas sobre se as necessidades podem ser incluídas em hierarquias estáveis, se todas as pessoas possuem a mesma hierarquia de necessidades, e se uma pessoa pode tentar satisfazer simultaneamente duas necessidades, etc. (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Uma alternativa derivada das ideias de Maslow e proposta por Alderfer no final dos anos 60 combinou as cinco categorias de necessidades de Maslow em três novas categorias, e lançou um novo olhar sobre sua interpretação. Trata-se da teoria ERG (Existência, Relacionamento, Crescimento) (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Para Alderfer, a necessidade de existência englobaria as categorias “fisiológica” e de “segurança” descritas por Maslow; a necessidade de relacionamento conteria as necessidades “sociais” e de “estima”; e a de crescimento

equivaleria a de “autorrealização”. Além da diferença no número de categorias, Alderfer (1972, apud PÉREZ-RAMOS, 1980), que mantém a ideia de hierarquia das necessidades, acredita, no entanto, que a satisfação de uma necessidade de nível inferior não é pré-requisito para que uma de nível superior se manifeste. Também aceita a ideia da manifestação simultânea de duas ou mais necessidades, ou o que ele chamou de sentido regressivo descendente, ou seja, uma frustração ou bloqueio numa necessidade de categoria mais elevada poderia causar um retorno às necessidades inferiores, onde o indivíduo já tivesse experimentado satisfação anterior.

Também é importante, dentro das teorias de conteúdo, a colaboração de David C. McClelland, que concentrou seu trabalho na necessidade de realização. Ele criou a expressão “nAch” (n de “need” e Ach de “achievement” – necessidade de realização). Para esse autor, um motivo é uma “preocupação constante”, ou seja, é o que pré-dispõe à luta por um objetivo. Acredita que a necessidade de realização é uma tendência aprendida, e não inata. E é a partir de estímulos do ambiente que a adquirimos (LOPES, 1980, p. 37).

O principal mérito que se atribui ao trabalho de McClelland é a identificação, categorização e interrelação das necessidades humanas definidas como fatores de motivação. Para McClelland, estão presentes em todas as pessoas as necessidades de Poder, Afiliação e Realização. No entanto, sua presença ocorre em diferentes graus em cada indivíduo, e essa preponderância relaciona-se com a cultura, idade e extrato social.

McClelland identifica um perfil psicológico relacionado a cada fator de motivação. Assim, as pessoas que apresentam elevada necessidade de realização esforçam-se em seu desenvolvimento pessoal, gostam de aceitar desafios e responsabilidades realísticas, e de autonomia. Indivíduos com a prevalescência da necessidade de afiliação preocupam-se mais com o desenvolvimento de relacionamento social, com os sentimentos dos outros, e buscam adaptação às normas sociais (PEREZ-RAMOS, 1990).

Por último, os indivíduos com mais necessidade de Poder buscam prioritariamente serem prestigiados, dominar e controlar ações dos demais. Frequentemente têm grande fluência verbal, que lhes facilita tal intento. McClelland realizou amplos estudos em diferentes culturas, e sua colaboração é bastante importante para a compreensão das motivações humanas (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Outra importante abordagem dentro das Teorias de Conteúdo é a *teoria das satisfações humanas*, ou Teoria Bifatorial de Motivação-Higiene, proposta por Frederick Herzberg. Sob seu ponto de vista, as necessidades humanas são tão somente “fatores higiênicos” relacionados às necessidades animais dos homens, e estas se contrapõem às motivações humanas de crescimento psicológico.

Herzberg empreendeu uma importante pesquisa a fim de conhecer o que motivava e o que desmotivava as pessoas no ambiente de trabalho. A partir do resultado obtido, separou os fatores negativos, na categoria “higiênicos”; e os positivos, na categoria “motivadores”. Segundo o autor, os fatores higiênicos funcionariam como agentes de insatisfação porque representam o ambiente no qual nosso aspecto animal tenta constantemente se adaptar. São eles: Política da organização, administração geral da mesma, estilo de supervisão, salário, relações interpessoais e condições de trabalho (PEREZ-RAMOS, 1990)

Já os fatores motivadores são positivos porque é a essência de uma tarefa que estimularia metas de crescimento, e seriam principalmente: o reconhecimento de tarefa bem executada, a natureza do trabalho, a responsabilidade sobre o que faz e a possibilidade de progresso na hierarquia da organização (LOPES, 1980, p.43).

Percebe-se, portanto, que, para Herzberg, a verdadeira motivação advém da satisfação encontrada no próprio trabalho, sobretudo na possibilidade de auto-realização. Nesse aspecto, percebe-se uma relação existente entre as teorias de Maslow, McClelland e Herzberg, que identificam a auto-realização como motivador maior dos seres humanos, apesar do caminho até ela ser visto sob pontos de vista diferentes pelos autores citados.

1.2 TEORIAS DE PROCESSO

Apresentam-se agora algumas teorias que buscam compreender a estrutura de pensamento e os processos cognitivos que influenciam no comportamento humano e no processo motivacional. As teorias de processo investigam as percepções e perspectivas dos indivíduos no estabelecimento das metas e objetivos pessoais (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Uma das mais conhecidas Teorias de Processo, e que se destaca pelo seu caráter elucidativo sobre o fenômeno da motivação no trabalho, é a Teoria da Expectância de Victor Vroom, também chamada Teoria da Instrumentalidade, ou Teoria VIE (Valência, Instrumentalidade, Expectância).

A Teoria da expectativa de Vroom é uma das facetas mais aclamadas da Teoria da Expectativa, que tem suas bases na visão cognitiva do comportamento, e prende-se às pesquisas de Kurt Lewin & Edward C. Tolman, entre outros (LOPES, 1980). A ideia central dessa Teoria é de que as pessoas têm expectativas relativamente aos resultados que provavelmente ocorrerão em consequência do que fazem, e têm preferências com relação a esses resultados.

Para a teoria cognitiva, a antecipação da recompensa é que dinamiza o comportamento. E o valor percebido a partir dos vários resultados possíveis é que dá direção ao comportamento. A motivação dependerá, sempre, da interação dos três fatores cognitivos VIE, ou seja: Valência (força de atração ou repulsão sentida ou percebida); Instrumentalidade (relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho) e da Expectância (antecipação dos resultados da decisão tomada) (VROOM, 1964, apud PÉREZ-RAMOS, 1990).

Esses três fatores combinados por multiplicação ($V \times I \times E$) resultariam no grau de motivação de um indivíduo. Assim, uma das grandes funções dessa teoria é justamente esclarecer como os motivos afetam a percepção dos indivíduos sobre determinada situação. Segundo Vroom (1964, apud PEREZ-RAMOS, 1990), a motivação de uma pessoa para desempenhar uma tarefa de forma eficaz depende diretamente dessas três variáveis e sua combinação. Se uma delas, por exemplo, tiver valor zero, a motivação será nula.

Na prática, acredita-se ser difícil fazer predições exatas, uma vez que um observador nunca poderá obter todos os dados necessários para conhecer o grau de motivação de determinada pessoa ou tarefa. Além disso, pesquisas sugerem que as decisões importantes são frequentemente repletas de tensões e carregam em si muitos elementos subjetivos, nem sempre se prestando para um cálculo racional e preciso (LOPES, 1980).

Somam-se aí as críticas que afirmam que nas organizações poucas pessoas percebem uma clara relação entre desempenho e recompensa. Esse fator, no fundo, valida a referida teoria, já que se explica por que um segmento significativo da força

de trabalho mostra-se desmotivada ou pouco motivada (ROBBINS,1943,apud LOPES ,1980).

Porter e Lawler, por sua vez, formularam um modelo instrumental denominado Teoria de Desempenho-Satisfação. Essa teoria, a semelhança da proposta por Vroom, baseia-se na teoria da expectativa, que enfatiza a antecipação das conexões futuras envolvidas nos resultados da resposta à expectativa (PÉREZ-RAMOS, 1990).

O modelo proposto prevê a interação de grande diversidade de fatores que interferem no processo motivacional. Assim, temos que o esforço, por exemplo, como quantidade de energia necessária para desempenhar determinada tarefa, dependerá do valor percebido da recompensa e, simultaneamente, da probabilidade de relação entre esforço e recompensa.

Já o desempenho que pode ser medido pelas organizações é uma combinação do esforço com a capacidade de cada indivíduo. Assim, a recompensa percebida adquire um caráter extrínseco ou intrínseco para cada indivíduo, e difere da Satisfação, pois essa última deriva da recompensa, mas relaciona-se àquilo que o indivíduo acredita que deveria receber pelo seu desempenho. Nota-se, portanto, uma relação onde a satisfação depende mais do desempenho do que o desempenho da satisfação (LOPES, 1980).

Verifica-se que esse modelo é interessante, e bastante complexo, devido à diversidade de variáveis e sua interação. No entanto, a ênfase nos aspectos cognitivos lança uma importante visão sobre os processos motivacionais nas Organizações, sobretudo devido ao seu aspecto racional, que leva em consideração a antecipação de resultados, a proposição da gratificação, a tomada de decisões e a utilização consciente das variáveis envolvidas no processo motivacional (PEREZ-RAMOS, 1990).

Outro modelo cognitivo dentro das Teorias de Processo, que teve importante colaboração no entendimento dos mecanismos motivacionais, é a Teoria do estabelecimento de metas de Edwin Locke. Em sua proposta, Locke (apud ROBBINS, 2004) aponta que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. E estudos experimentais demonstram que metas específicas e difíceis causam melhor desempenho do que metas específicas, fáceis e/ou vagas, ou a própria ausência de metas, confirmando positivamente a importância dos objetivos.

A teoria do estabelecimento de metas parte do princípio de que as pessoas se esforçam sempre em direção a objetivos pessoais; portanto, o estabelecimento de objetivos energiza ou motiva um indivíduo, orientando suas atitudes para uma finalidade (CAVALCANTI et al, 2005).

Ainda, segundo Cavalcanti et al (2005), as metas têm de possuir aspectos capazes de provocar certo nível de motivação: devem ser aceitáveis de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Assim, estabelecer metas em conjunto com a equipe de funcionários pode tornar mais provável seu atendimento, a partir de maior nível de comprometimento.

Além disso, as metas devem ser desafiadoras, mas factíveis; devem ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si, conforme sinaliza Cavalcanti et al (2005).

A teoria do estabelecimento de objetivos assinala que o comportamento é regulado por valores e metas, sendo valor a crença de que algo é realmente importante para o indivíduo, como reconhecimento ou honestidade. Os valores despertam nos indivíduos o desejo de agir e esforçar-se coerentemente com eles (LOPES, 1980).

Ainda, segundo Locke (1968 apud PEREZ-RAMOS, 1990), a maneira pela qual as pessoas irão determinar esse juízo de valor é bastante complexa, uma vez que é impregnada de aspectos emocionais. Além desse aspecto, o cumprimento de terminada meta dependerá de fatores como capacidade de decisão e suficientes conhecimentos e habilidades. Portanto, o simples estabelecimento de metas não é garantia de melhor desempenho, pois poderá inclusive entrar em conflito com as metas pessoais do indivíduo (PEREZ-RAMOS, 1990).

Portanto, esforços para aumentar o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização passarão por delegação de poder e responsabilidades e terão que ser apoiados por políticas de gestão de RH que transmitirão segurança e sistemas de remuneração encorajadores (BOHLANDER; SNEL; SHERMAN, 2003).

1.3 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO E SENTIDO NO TRABALHO

A principal tônica das teorias de motivação e sentido no Trabalho, encabeçadas por Burkard Sievers, propõem-se a olhar o ambiente do trabalho sob a perspectiva histórica, cultural e social, procurando entender as mudanças ocorridas nesse ambiente e seus impactos sobre a motivação dos indivíduos. Em seu artigo “Além do sucedâneo da motivação” (SIEVERS, 1990), o autor faz uma forte crítica às teorias de Motivação existentes, atribuindo-lhes uma visão míope do indivíduo.

Para Sievers (1990), a motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais quanto para a Gestão de Pessoas nas empresas – quando o sentido mesmo do trabalho desapareceu ou foi perdido, fruto da fragmentação e divisão do trabalho que tem sido cada vez mais praticada em nossas organizações ocidentais. Assim, as teorias motivacionais seriam o sucedâneo do próprio sentido do trabalho, uma tentativa de resgate do sentido perdido (SIEVERS, 1990).

Ainda segundo Sievers (1990), o resgate do sentido do trabalho deve ser contextualizado no resgate do próprio sentido da vida, perdido, segundo ele, devido a nossa própria estrutura social e suas impactantes transformações orientadas para uma visão consumista do indivíduo. Tal atitude seria possível se os Administradores, Psicólogos e Sociólogos retomassem a consciência da morte e, por conseguinte, do sentido da própria vida, em nossos círculos acadêmicos e sociais.

Essa reflexão é fortemente defendida por Cecília Bergamini que reforça a ideia de que existe grande equívoco relacionado às teorias motivacionais, que propiciam por vezes certa confusão entre condicionamento e motivação de pessoas (BERGAMINI, 2002).

Ainda, segundo a autora, todas as Teorias sobre Motivação de Pessoas seriam embasadas em dados estatísticos, que logram somente transmitir o perfil de determinada amostra populacional sem, no entanto, explicar a maneira única e particular pela qual cada um dos componentes conduz sua existência de ser humano motivado (BERGAMINI, 1990). No entanto, a grande diversidade de teorias e formulações sobre a motivação humana reflete a importância que esse aspecto assume nos grupos humanos – e, portanto, nas organizações.

Uma das principais confusões que permeiam esse assunto, segundo Bergamini (1990), seria a utilização de aspectos ou incentivos que causam mera

alteração de comportamento – as motivações extrínsecas – sendo vistos como motivadores. Segundo a autora, só pode ser considerada motivada uma ação que tenha origem no potencial propulsor da própria pessoa (motivos intrínsecos).

A reação ou movimento são estudados nas teorias comportamentalistas, que tem seu expoente no fisiologista russo Ivan Petrovich Pavlov com seus estudos embasados em estímulo-resposta. A principal característica da reação ou simples movimento é que a atividade comportamental cessa quando acaba a variável exterior que causou o movimento (BERGAMINI, 1990).

Para Bergamini (1990), uma compreensão mais ampla sobre motivação só será alcançada quando ela for percebida numa dimensão mais intrínseca e profunda da natureza humana. Ainda, segundo a autora, os diversos trabalhos existentes possuem seu valor, mas é preciso considerar fortemente toda colaboração que as pesquisas empreendidas na área da psicologia proporcionam, para possibilitar um melhor conhecimento e aprofundamento no estudo sobre motivação humana.

A construção Teórica apresentada por esses três grandes grupos proporcionou um panorama bastante abrangente do estado atual das teorias sobre motivação humana, e fornecem sustentação para a compreensão e análise dos resultados encontrados nesse trabalho. Apesar de apresentarem nuances próprias, identifica-se que as teorias “conversam entre si” e, quando olhadas em conjunto, oferecem mais claramente a percepção da grande complexidade envolvida na motivação humana.

Esse trabalho não objetiva confirmar ou ratificar uma ou mais das teorias visitadas, mas lançar um olhar consistente sobre a realidade estudada, à luz destas, e assim poder perceber como ela se relaciona com os pressupostos apresentados.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa de natureza qualitativa seguiu a classificação proposta por Severino (2007), e teve uma abordagem exploratória não conclusiva, visando identificar, após apreensão dos constructos na área de motivação humana, quais são os elementos motivadores e os desmotivadores para a venda de produtos e serviços entre os funcionários da Agência Alfa do Banco “X” em Porto Alegre.

Tratou-se de um Estudo de Caso na forma como encontramos em Severino (2007, p. 121) que a define como: “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

Essa agência bancária encontra-se instalada dentro do Campus Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e conta com 24 funcionários em seu quadro. Destes, 10 são gerentes de contas, 2 gerentes administrativos, 4 assistentes, 4 caixas e 4 escriturários. A Agência em questão possui a grande maioria de clientes concentrada entre Servidores Públicos e alunos da Universidade, sendo, contudo, aberta ao público em geral.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas e observação ativa, junto ao grupo de funcionários. Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários ligados diretamente ao atendimento presencial aos clientes naquela agência, e principais responsáveis pela venda de produtos e serviços aos mesmos.

Foram realizadas 10 entrevistas, no período entre 20 de setembro e 11 de outubro. O grupo de entrevistados abrangeu três funções: escriturários, gerentes de contas e assistentes, com idades entre 24 e 49 anos, e com tempo de empresa variando entre 2,5 e 23 anos. As entrevistas contavam com 11 questões que foram elaboradas com base nos objetivos geral e específicos da pesquisa, e nas teorias visitadas, a fim de viabilizar a análise de conteúdo, buscando correlação entre as respostas obtidas e os pressupostos teóricos estudados.

Vale dizer que as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas fechadas e abertas, e o entrevistado é convidado a discorrer sobre o assunto sem se prender exatamente ao que foi perguntado. Elas resultam em elementos objetivos e subjetivos que não poderiam ser apreendidos por outras formas de coletas de dados (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009).

O roteiro para as entrevistas presentes no Apêndice 1 (Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada Para os Funcionários da Agência Alfa do Banco X), foi elaborado tendo como objetivo principal o levantamento de informações e percepções dos funcionários com relação aos fatores que os motivam e/ou desmotivam em seu dia-a-dia na empresa. Através de perguntas abertas, que possibilitaram a análise, não somente do conteúdo explícito, mas também das representações dos entrevistados com relação aos fatores mencionados no instrumento.

Para se ter uma ideia melhor dos entrevistados, abaixo segue uma tabela que ilustra de maneira geral, quem foi o público-alvo.

Tabela 1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

Entrevistado	Idade	Tempo de banco (anos)	Função
1	32	4	Escriturário
2	28	6	Escriturário
3	31	5	Assistente
4	48	9,5	Assistente
5	23	2,5	Assistente
6	25	6	Gerente de contas
7	32	7	Gerente de contas
8	39	10	Gerente de contas
9	44	23	Gerente de Contas
10	42	7,5	Gerente de contas

A partir dos dados coletados, procedeu-se a análise tendo como “linha mestra” os procedimentos citados por Minayo (2009): “categorização, inferência, descrição e interpretação”. Esse tipo de análise é considerado uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, e se presta, conforme Bardin (1977, apud TRIVIÑOS, 1987, p.159), para o estudo “das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências”.

Ele prima por um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos, a descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2002, apud TRIVIÑOS, 1987).

Importante ressaltar que a pesquisa foi realizada no ambiente de trabalho no qual a pesquisadora é funcionária e, portanto, a análise dos resultados contou com aspectos pertencentes à observação ativa, tais como relatórios e bloco de notas.

Assim, elementos como as limitações e cultura organizacional vigentes, o cargo exercido pelo entrevistado, entre outros aspectos, estão presentes em nossa análise. Portanto, foram levados em conta aspectos que não podem ser captados em sua essência, somente através de entrevistas ou questionários, mas cuja única maneira de obtê-los é através da observação (MALINOWSKI, 1978, apud CAVEDON, 2008).

Após a aplicação de todas as entrevistas, realizou-se uma leitura compreensiva do conjunto do material coletado, procurando ter uma visão geral do conjunto de respostas, mas identificando as particularidades disponíveis e percebendo formas de classificação inicial possível. Na segunda etapa, realizou-se a exploração do material, separando as respostas que cada entrevistado ofereceu, e distribuindo trechos, frases ou contextos pelo esquema de classificação inicial. As partes foram, portanto, reagrupadas em categorias, considerando-se a seguinte definição:

Uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classe, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico. (BARDIN, 1979, apud MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009, p.88):

Através desse processo de análise e posterior reagrupamento, chegou-se a três grandes categorias identificadas a partir das respostas obtidas, para dar conta da presente pesquisa. São elas: **Fatores Motivadores, Fatores Desmotivadores, e Aspectos Gerais**. Dentro de cada uma delas, as unidades de análise estão distribuídas em temas identificados. Os fatores motivadores e os desmotivadores possuem, conforme Bergamini (1990), uma natureza intrínseca ou extrínseca.

Nos resultados encontrados, essas duas temáticas apareceram em evidência, o que nos levou a optar por essa subclassificação dentro das categorias: **Fatores Motivadores e Fatores Desmotivadores**. Na categoria **Aspectos Gerais**, estão incluídas as concepções que, segundo Triviños (1987) foram identificadas como

neutras, isto é, não puderam ser unidas a alguma teoria estudada, mas que possuem, de acordo com a análise, uma natureza comum.

São respostas relacionadas pelos entrevistados como “motivos”, sem, no entanto, caracterizarem-se como tal, de acordo com as teorias abordadas. Pode-se, à luz de Herzberg, considerá-las antes fatores higiênicos, mas discutiremos melhor esse aspecto na análise da referida categoria.

Por fim, procura-se relacionar os resultados obtidos com os pressupostos teóricos na área de motivação de pessoas, identificando ações e/ou direções que poderiam ser úteis no sentido de interferir – caso se figure possível – no nível motivacional dos funcionários.

Algumas respostas dos entrevistados foram transcritas no texto da análise realizada, com o intuito de melhor elucidar a percepção das idéias subjacentes à unidade de registro. As citações foram apresentadas com a autoria: “E-1”, “E-2”, etc., a fim de preservar as identidades dos sujeitos da pesquisa.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, apresenta-se a análise feita a partir dos resultados obtidos após a aplicação do instrumento de pesquisa, e das anotações de campo realizados ao longo do período compreendido pelo trabalho, conforme detalhado nos procedimentos metodológicos.

Ao longo de toda a análise, retoma-se o estudo sobre as teorias de Motivação Humana, considerando que determinado grupo de pessoas sempre apresentará características únicas e riquezas particulares, constituindo, portanto, um estudo singular, ainda que representativo, através da inferência, de outros grupos similares (MINAYO, DESLANDES, GOMES, 2009).

Considera-se, assim, que existe uma riqueza de fatores intrínsecos e extrínsecos envolvidos no processo motivacional de um único indivíduo. Essa grande diversidade, segundo Bergamini (1990), “permite aceitar a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

Abaixo, a partir da categorização efetuada, apresentamos um quadro-síntese dos resultados, incluídos na Categoria **Fatores Motivadores**:

Tabela 2 – **Fatores Motivadores**

Unidade de Análise
Extrínsecos
Benefícios Financeiros e não financeiros
Estabilidade
Representação Social da função
Encarreamento
Desafios
Confiabilidade no produto
A marca
Intrínsecos
Sentimento de utilidade
Viabilização de sonhos
Crescimento pessoal que vem do trabalho em si
Satisfação na vida pessoal

Para tornar homogêneo o entendimento da presente análise, ressaltamos que fatores extrínsecos referem-se àqueles externos ao indivíduo, e são considerados, na visão de Bergamini (1990), como algo que gera somente movimento, causado por uma reação a um agente condicionante externo, e não motivo, pois esse último só

pode ser realmente engendrado a partir do interior do indivíduo, e encontra sua fonte de energia nas emoções.

No entanto, não podemos confundir esses conceitos, pois uma motivação aparentemente extrínseca, como seria, por exemplo, o salário, pode possuir motivadores íntimos que não temos acesso a não ser por um conhecimento mais próximo da vida e dos valores dos entrevistados. Assim, nossa divisão entre extrínseco e intrínseco resultou da busca de sínteses coincidentes ou divergentes de idéias.

As unidades de registro relacionadas a **fatores motivadores extrínsecos** foram: Benefícios financeiros e não financeiros; Estabilidade; Representação social da função; Encarreamento; Desafios; Confiabilidade no produto e a Marca da empresa.

Em primeiro lugar nos resultados obtidos, os benefícios financeiros e não financeiros aparecem como pano de fundo em todas as questões cujo intuito era a identificação dos fatores motivadores para vendas, e de maneira geral. As referências aos benefícios recaem sobre: Plano de Previdência complementar corporativo; Plano de Assistência médica corporativo; Auxílio Alimentação; Clube de Lazer, e foram referidos pela maioria dos entrevistados, denotando a forte influência que esse quesito tem sobre o que os funcionários consideram motivação para o trabalho.

Aqui é possível fazer uma relação com a teoria de Alderfer, a partir da forte referência aos benefícios sociais oferecidos pela empresa. Identifica-se a preocupação dos entrevistados com a satisfação de suas necessidades de Existência, e de Relacionamento, se considerarmos a teoria ERG, do referido autor, conforme verificamos nessa resposta: “[...] o que me mantém na empresa hoje é o salário, mas principalmente a estabilidade, a certeza e se repetir o salário e a relação de emprego no tempo.” (E-1)

Já com relação à estabilidade no trabalho, faz-se necessário abrir-se aqui um “parêntese”, a fim de aprimorar o entendimento do ambiente onde estão inseridos os entrevistados, e a contextualização de suas respostas. É importante ressaltar que o ingresso na referida empresa ocorre via concurso, e os funcionários são, de acordo com a Reforma Administrativa, empregados públicos, sem estabilidade de emprego, e sujeitos às normas do direito privado da consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Apesar disso, a instituição possui uma cultura ainda bastante ligada à época cujo vínculo era estatutário, com estabilidade no emprego, de forma que os processos de demissão são bastante raros e sempre com base em faltas graves, como negligência ou práticas espúrias.

Assim, acredita-se que essa cultura influencia o ponto de vista dos funcionários, que veem seu trabalho com “estável” e apontam nas entrevistas, o fator “estabilidade”, como segundo principal motivo de permanência na empresa e como fonte de motivação para as vendas.

Essa informação corrobora a necessidade de segurança, conforme a hierarquia das Necessidades de Maslow (1993, p.193), que afirma: “A segurança é a necessidade vital dominante, mais forte, mais premente que o amor, por exemplo; e a necessidade de alimentação é geralmente mais forte que ambas”. As respostas obtidas foram ainda complementadas pelas anotações de campo, onde constam referências ao mercado de trabalho, por parte dos entrevistados, como sendo “inseguro” e “instável”.

Identificamos aqui algum conflito com a teoria bi-fatorial de Herzberg, que não considera a estabilidade um motivador em si, mas tão somente um fator higiênico. Pode-se pensar que uma parcela do grupo, possui baixa necessidade de realização, no sentido dado por McClelland (1970, apud LOPES, 1980), e maior necessidade de afiliação.

Aparece forte também o Encarreamento, entendido enquanto possibilidade de crescimento profissional, e as metas desafiadoras e específicas, que podemos relacionar com a necessidade de realização, presente também no grupo e confirmando o estudo da Teoria do estabelecimento de metas de Edwin Locke, que afirma que as metas pessoais são importantes motivadores no ambiente de trabalho. A citação abaixo espelha bem essa ideia, que foi recorrente na maioria das respostas:

[...] acho que ausência de metas não rende.... Acho que a gente precisa de um foco. Um foco mesmo, não o foco do banco, que é um foco multifocal, tipo “nosso foco hoje é consórcio, seguro de carro, seguro de vida, seguro de não sei o quê.... Acho que tem que ser bem por aqui, específica. E desafiadora no sentido de ser alcançável... Uma meta não alcançável é mesma coisa que não ter metas. (E-2)

Na unidade de registro “Representação social da função”, encontramos respostas que relacionam a motivação para vendas ao *status* que os funcionários acreditam possuir enquanto bancários, ressaltando suas necessidades de estima, conforme nos aponta Maslow (1954), conforme vemos na resposta abaixo:

[...] o que me levou a entrar na empresa foi o tamanho, também. E o que ela representa para o país. Eu tinha um sonho de trabalhar no Banco X, e esse sonho se realizou. Até hoje quando eu falo onde trabalho, sinto orgulho [...]

As unidades de registro relacionadas em nossa análise como **fatores motivadores intrínsecos** foram: o sentimento de utilidade, os desafios, a viabilização, através do trabalho, de outros sonhos pessoais, a possibilidade de crescimento pessoal que advém do trabalho em si, e a satisfação na vida pessoal. Esse ponto da análise é bastante significativo, pois, conforme Maslow (1993, p. 193): “Está já suficientemente demonstrado na atualidade que o ser humano possui como parte integrante de sua estrutura intrínseca, não somente necessidades fisiológicas, mas também necessidades psicológicas”.

As referências a esses motivadores intrínsecos foram feitas por menos da metade dos entrevistados (quatro entre dez), mas aí se apresentaram de forma bastante enfática, e evidenciou, conforme as teorias visitadas, uma parcela dos respondentes identificada com a realização pessoal através do trabalho, e a percepção do trabalho como algo integrado à vida, e não como um fim em si mesmo, conforme exemplificado pelas respostas abaixo:

[...] o trabalho é fundamental à vida, pra você se sentir útil. O trabalho, só ele faz o cara se sentir útil mesmo, dentro da sociedade....Pode ser que o trabalho no banco, com a venda de produtos, nem sempre seja útil, e pode ser meio frustrante as vezes...mas o trabalho em si é fundamental pra realização pessoal.(E-3)

[...] pela qualidade dos produtos que eu sei que o banco tem qualidade.... Eu sei que o que o banco entrega, tem muita coisa boa, e aquilo que eu já tinha falado que é atender a necessidade da pessoa, que é tu te sentir útil [sic.] Como é que tu te sente útil? É fazendo bem feito teu serviço, e o teu serviço é atender as necessidades dos clientes. Ah, ele quer comprar uma casa....tem um sonho...é fazer um financiamento. Ele quer fazer uma viagem. É tu conseguir pra ele, não financiar a viagem, mas de repente tu faz um seguro pra ele viajar mais tranquilo. Então o que me motiva é atender a necessidade do cliente, e do banco, é a qualidade do produto, que eu confio no que eu estou oferecendo. (E-7)

Ainda sobre a percepção de utilidade referida como forte motivador para vendas, e no dia a dia, pelos entrevistados, pode-se relacioná-la com a necessidade de afiliação (MCCLELLAND, 1970 apud LOPES, 1980). Essa necessidade, identificada no grupo, é expressa pela forte preocupação com a percepção dos demais com relação ao seu trabalho, bem como com a adaptação a nossa sociedade e seus valores, conforme relata a anotação:

Entrevistado 2, antes de responder cada pergunta: - “[...] isso aí a maioria deve ter respondido [...], não?” Denotando forte preocupação com o que era esperado que “alguém na função dele respondesse”. Preocupação com a representação social de sua função. (Porto Alegre, 07 de outubro, 16:30h – anotação de campo).

Nesse ponto da análise, podem-se considerar apreendidos os fatores motivadores para vendas entre o grupo entrevistado, e se delineia um perfil interessante do grupo, onde, de um lado, transparece uma forte necessidade de segurança, esta se sobressaindo com relação às demais; e de outro, pessoas que reconhecem suas necessidades intrínsecas, e voltadas para a realização pessoal. Mas consideram, de maneira geral, uma separação entre suas vidas e suas vidas no trabalho, com algumas exceções, ratificando a afirmação de Sievers (1990) sobre a fragmentação da vida em vida no trabalho e o “resto”, talvez apontando uma direção interessante para ações na área de Gestão de Pessoas, que promovessem a percepção da integralidade do ser humano, conforme preconizam Sievers (1990) e Bergamini (1990).

Abaixo, vemos uma resposta (E-8) que explicita essa dicotomia:

[...] não considero o trabalho importante pra minha realização pessoal. Porque eu não me vejo fazendo isso a vida inteira... é só uma maneira de eu conseguir fazer outras coisas que eu quero, no futuro. Então esse trabalho não significa nada pra minha realização na vida. (E-8)

Na análise dos fatores Motivadores, os que mais sobressaíram foram, de um lado, os benefícios financeiros e não financeiros que a empresa disponibiliza, e de outro o sentimento de utilidade social percebido. Esses fatores somam-se à estabilidade relativa que a empresa oferece; a possibilidade de crescimento pessoal; e a viabilização de sonhos em outras esferas da vida, como principais motivadores apontados pelo grupo para a oferta e venda de produtos e serviços bancários.

Apresentamos a seguir, as unidades de registro selecionadas como **Fatores Desmotivadores** em nossa análise:

Tabela 3 – Fatores Desmotivadores

Unidade de análise
Extrínsecos
Ausência de reconhecimento de curto e médio prazo
Falta de clareza nos critérios de promoção
Metas inatingíveis
Ambiente hostil
Intrínsecos
Falta de treinamento
Falta de ética nas vendas
Pressão psicológica
Sobrecarga de trabalho

Acima estão elencadas as respostas que apresentaram os fatores percebidos como desmotivadores para a consecução da venda de produtos e serviços pelos entrevistados. Foram eles, principalmente: Ausência de reconhecimento de curto e médio prazo, falta de clareza nos critérios de promoção, metas inatingíveis, e ambiente hostil, na **subcategoria extrínsecos**, na forma como descrita anteriormente. E falta de treinamento, falta de ética nas vendas, pressão psicológica, e sobrecarga de trabalho, na **subcategoria intrínsecos**, na forma como exposto acima.

A fim de melhor entendermos os resultados obtidos, ressaltamos que a agência Alfa do Banco X, lugar onde foi realizada nossa pesquisa, possui um plano de comissionamento dos funcionários, cujo critério atende a três fatores: 1 – que haja uma vaga em determinada função almejada pelo funcionário. As vagas “abrem” em razão das aposentadorias, da promoção do ocupante anterior, ou da mudança na política de dotação das agências pela empresa. 2 – Que o candidato atenda aos requisitos para a mesma. 3 – que esteja classificado entre os 20 mais pontuados na Gestão de Desempenho por competências (GDP), método de avaliação de desempenho adotado pela empresa.

Portanto, o reconhecimento, na forma de uma promoção e/ou aumento de salário é um processo complexo, e nem sempre ágil. Situação que transpareceu direta ou indiretamente na grande maioria das unidades de registro.

Identifica-se, assim, que os fatores ausência de reconhecimento de curto e médio prazo e falta de clareza nos critérios de promoção relacionam-se diretamente com a teoria da expectativa de Vroom, que nos apresenta a equação “VIE” (Valência x Instrumentalidade x expectativa).

Segundo o autor, quando um desses três elementos vale zero, não existe motivação, ou seja, tem-se a desmotivação. Percebe-se, portanto, que, considerando que os entrevistados não percebem relação clara entre seu melhor ou maior desempenho com os resultados auferidos, seu nível de motivação fica prejudicado.

Evidencia-se aqui a necessidade da empresa verificar suas ferramentas de reconhecimento pelo trabalho prestado, agilizando e explicitando os resultados que podem ser esperados, como forma de incrementar a possibilidade de automotivação dos funcionários ligados ao atendimento.

Abaixo, alguns registros que ajudam a elucidar o exposto:

[...] acho que o banco precisaria rever isso do reconhecimento.... o trabalho não é reconhecido na empresa, não. Eu não quero a fala a questão de se justo, mas não deixa de ter esse viés, porque se você for analisar quem é responsável pelo cumprimento de metas, em que nível ocorre a cobrança, não é o cobrador das metas. O responsável é a gerência média, é o assistente, é o escriturário....o pessoal de ponta, é o pessoal do varejo, que ta vendendo, que ta buscando as metas....E você veja que a recompensa, ela ta mais relacionada com o cargo que se ocupa, do que com o desempenho. (E-6)

[...] Oque você fez hoje, acabou hoje o valor. O valor do que você faz, ele tem uma duração muito pequena. Você pode fechar um grande negócio hoje, amanhã, ele já ta esquecido. Então o que você recebe pra fazer um esforço maior, pra ter um desempenho maior? Nada....No máximo, um reconhecimento momentâneo. Mas isso, dependendo de quem é tua liderança, de quem é que vá acompanhar seu trabalho, até te indicar pra uma futura promoção, é como se fosse assim, ó: abre aspas "uma memória muito curta", e como hoje, na empresa que se trabalha não tem nenhum acréscimo financeiro em função de um negócio efetivado, com o quê que nós contamos? Só com a memória das pessoas....E essa memória ta ficando muito curta. A gente precisa contar com a sorte de fazer uma carreira rápida, e contar com a sorte de que lá naquele momento que surgir a oportunidade, você vai poder contar com a pessoa que acompanhou tua carreira, pra você poder concorrer, pra poder vislumbrar uma possibilidade. (E- 9)

Interessante ressaltar que fatores considerados como meramente higiênicos, por Herzberg, e, portanto, imaginava-se que apareceriam, eventualmente, como desmotivadores estão aparentemente atendidos no grupo pesquisado, e apareceram como motivadores em nossa pesquisa. Esse foi um elemento que nos chamou a atenção no trabalho e imagina-se que, dado o cenário que tem configurado o mercado de trabalho, com alta concorrência e competitividade referida pelos entrevistados, fatores meramente higiênicos na origem, podem ser considerados motivadores, na visão dos funcionários envolvidos.

Com relação aos **Fatores Desmotivadores intrínsecos**, os resultados nos possibilitam fazer uma relação com Sievers (1990), quando afirma que o sentido e a autonomia no trabalho se perderam, dando espaço para fragmentação do indivíduo, e abrindo portas para seu sofrimento psíquico. Para o autor, a desmotivação no ambiente de trabalho não se dissocia da desmotivação no contexto da própria vida do indivíduo (SIEVERS, 1990).

Com relação a essa afirmação, identificamos que os entrevistados que mais transpareciam em sua postura e suas respostas, um quadro de desmotivação, eram indivíduos com pouca ou nenhuma atividade extrabanco, e cuja maior preocupação era a estabilidade no emprego, quando falamos de motivos internos. Assim, também percebemos uma relação clara e positiva dos resultados encontrados, com a teoria da Motivação e Sentido no Trabalho, de Sievers (1990). Abaixo, dois registros elucidativos de nossa análise:

[...] eu sinto certo prazer quando vejo nas reuniões os gerentes serem cobrados.... É por isso que eu não quero ser promovido... Eu venho, faço meu trabalho, e tanto faz se eu vender ou não, ninguém pode me punir com diminuição do salário. Por isso também podem me dizer pra vender de qualquer jeito....Se eu achar que isso não é certo, que eu não devo falar aquilo pro cliente, eu não faço e pronto...Eu fico no meu canto e ninguém pode me atingir (E-7)

[...] eu vou ficando aqui pelo salário, mas principalmente pela estabilidade, a certeza de se repetir o salário e a relação de emprego continuar no tempo. (E-5)

Abaixo apresentamos as unidades da categoria **Aspectos Gerais**:

Tabela 4 – **Aspectos Gerais**

Unidade de Análise
Oportunidade disponível
Necessidade de ingresso no mercado de trabalho
Seguir a carreira do pai
Possibilidade de mobilidade (transferência para outras localidades)
Salário compatível com a função
Relação com os clientes
Cumprir seu “papel”
Ambiente de Trabalho agradável
Relação com os colegas

Conforme descrito por Triviños (1987), podemos identificar na análise de conteúdo, eventualmente, unidades que expressam concepções “neutras”, isto é, que não podemos relacionar especificamente a alguma teoria. Assim, algumas unidades de registro foram relacionadas aqui por não termos identificado, dentro do nosso referencial teórico, sustentação para agrupar as referidas unidades com sendo fatores motivadores, ou desmotivadores dentro da realidade estudada.

No entanto, acredita-se importante sua citação, para compreender melhor o perfil dos entrevistados, e o seu contexto, conforme preconiza Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p.89): “As categorias devem ser: a) exaustivas (estas devem dar conta de todo conjunto do material a ser analisado; se um determinado aspecto não se enquadrar nas categorias, devemos formular outra categorização)...”

Os registros identificados com essa categoria, na análise realizada, foram: Oportunidade disponível, necessidade de ingresso no mercado de trabalho, intenção de seguir a carreira do pai, possibilidade de mobilidade (transferência para outras localidades), salário compatível com a função, relação com os clientes, cumprimento do “papel social”, ambiente de trabalho agradável, relação com os colegas (sociabilidade).

Analisando esses resultados obtidos, podemos lembrar novamente de Herzberg e sua teoria bi-fatorial, relacionando, por exemplo, “necessidade de ingresso no mercado”, “salário compatível”, “ambiente agradável” e “relação com clientes e colegas”, como fatores higiênicos. Eles diferem dos fatores considerados por Herzberg como higiênicos e elencados como **Fatores motivadores** nesta análise, principalmente pela mensagem subliminar expressa pelas entrevistas e pelas observações.

Ressalta-se que, aqui, os próprios entrevistados não viam nesses fatores “motivações” claras, mas substitutos para as motivações, quando perguntados nas entrevistas, como se evidencia nas respostas abaixo:

[...] meu pai era bancário, então eu já conhecia a empresa. Quando terminei o segundo grau, eu não sabia o que iria fazer da vida. Então fiquei sabendo que ia ter concurso... Fui lá e fiz. Entrei no Banco porque foi o que passou na minha frente (E-9)

[...] o que me motiva a trabalhar aqui... (pausa) acho que é a locomoção... é poder morar noutra cidade, sem ter a perda do emprego... poder ir para qualquer cidade do Brasil (E-5)

Observa-se que o entrevistado acima (E-5), com 10 anos de Banco, nunca saiu da Grande Porto alegre em sua trajetória na empresa.

Pode-se identificar, também, a partir dessa categoria, que se tratam de respostas significativas quando se lança um olhar crítico buscando identificar as razões para a desmotivação no grupo estudado, pois, considerando o conjunto de nossa base teórica, a motivação humana estaria ligada a sentimentos internos ao indivíduo e teria suas raízes na percepção de valor a cerca do mundo a sua volta (BERGAMINI, 2002).

Ainda segundo a autora, no processo motivacional, é indispensável que se entenda o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem, e se conheça o referencial que conecta cada indivíduo ao seu “mundo real”. Assim, se considerarmos que as unidades identificadas acima se tratam tão somente de fatores higiênicos, percebe-se, à luz de Herzberg (1970, apud BERGAMINI, 2002), que a empresa estaria, em certa medida, garantindo somente o bem-estar físico dos funcionários.

Evidencia-se, assim, a necessidade de oferecer aos liderados oportunidades para que cheguem aos seus objetivos internos: aqueles considerados no mais alto nível para o indivíduo. No entanto, há que se conhecer o grande desafio para quem queira empreender um trabalho efetivo na área de motivação numa organização.

Para termos uma ideia dessa complexidade, é preciso considerar, por exemplo, numa pesquisa sobre motivação, como esta, que as motivações internas possam estar dormentes dentro do indivíduo, ou seja, que ele sequer tenha condições de conhecê-las no momento em que se encontra (BERGAMINI, 2002).

Os resultados da presente análise revelam um perfil de um grupo que, conforme descrito nas teorias de Conteúdo preocupa-se com a satisfação de suas necessidades, e tem, na realização pessoal também um motivador, embora não fique claro, algumas vezes, o que considera a própria realização pessoal.

Principalmente nos respondentes jovens, transparece a associação de realização com sucesso profissional. Entre os respondentes com mais de 30 anos, aparece mais clara a ideia de realização como um todo que contém — mas não se restringe à carreira profissional.

Na comparação com a Teoria da Expectância de Vroom, identificam-se atitudes pouco motivadas ou desmotivadas diante da constatação de que mais desempenho não levaria a mais valor percebido ou, como descrito acima, as

motivações extrínsecas apareciam mais frequentemente como padrão do grupo, apesar de existirem indivíduos automotivados entre os sujeitos de pesquisa.

Já com relação às teorias de motivação e sentido do trabalho, a abordagem de Sievers (1990) é bastante significativa, uma vez que os indivíduos que se mostraram mais motivados no trabalho eram também os mais satisfeitos consigo mesmo e motivados em suas vidas como um todo.

A partir dos resultados encontrados, identificamos oportunidades para que a empresa intervenha positivamente para a motivação de seu quadro, aprimorando as ferramentas utilizadas hoje para a avaliação e posterior promoção ou outras formas de reconhecimento. Vale salientar que o sistema de reconhecimento através de remuneração por vendas, por exemplo, já é utilizado na maioria dos bancos públicos e privados. Igualmente evidencia-se a importância da empresa instigar a discussão em seu quadro sobre as necessidades e aspirações das pessoas, a fim de aproximá-las através do autoconhecimento, de suas reais necessidades, incrementando dentro do possível, seu nível motivacional. No entanto, pela vastidão do tema, seria essa uma sugestão para novas pesquisas, tanto nesta empresa, como em outros Bancos do setor.

Os resultados encontrados corroboram as teorias estudadas, e fornecem elementos que reforçam a multiplicidade de fatores presentes na motivação humana. Esse estudo evidencia, ainda, a natureza multifocal que deve possuir o olhar lançado sobre os indivíduos, através da interação e do diálogo entre as diferentes disciplinas – Administração, Psicologia, Sociologia, Antropologia – caso se deseje compreender a natureza de seus motivos, tanto para fins científicos, quanto para aplicações práticas, como na Administração de Empresas.

CONCLUSÃO

O estudo das Motivações é objeto de constante atenção no campo das ciências Humanas. Assim, apresentou-se uma revisão da literatura, especificamente com algumas das principais teorias Motivacionais, a fim de compreender as bases do processo motivacional dos indivíduos e servir de subsídio para o presente estudo.

A motivação do quadro funcional para a realização de suas atribuições nas empresas de modo geral assume grande relevância quando percebemos o acirramento da competitividade dos mercados. No setor financeiro, não é diferente, e toda empresa da área, para sobreviver ou manter sua posição no mercado, necessita de uma equipe motivada em seu dia a dia.

Portanto, o conhecimento dos fatores que motivam e dos que desmotivam a equipe deve ser assunto de interesse e investigação constante dos Administradores. A partir dessa percepção, o presente trabalho se propôs a identificar quais são os aspectos motivadores e desmotivadores para vendas, sob a perspectiva dos funcionários da agência Alfa do Banco X.

Procedeu-se, então, através das informações obtidas na literatura visitada, da observação ativa, e da coleta dos dados, uma análise qualitativa, que resultou na classificação das respostas em três grandes categorias: **Fatores Motivadores**, **Fatores Desmotivadores** e **Aspectos Gerais**. A partir dos resultados da análise, identificam-se como **principais fatores motivadores** para vendas na referida agência: os benefícios financeiros e não financeiros percebidos pelos funcionários entrevistados; o sentimento de utilidade social quando percebido, manifestado principalmente na percepção de valor pessoal pelo trabalho que executam; a relativa estabilidade que desfrutam os entrevistados, dada a cultura remanescente de empresa pública, conforme exposto anteriormente; a visualização, por parte dos entrevistados, de possibilidade real de crescimento pessoal; e a viabilização, através do trabalho, de sonhos pertencentes a outras esferas da vida.

Como **principais fatores desmotivadores** encontraram-se a ausência de reconhecimento por parte da empresa, principalmente de curto e médio prazo, na forma de *feedback*, de remuneração (variável ou não), ou na forma de promoção diretamente vinculada ao desempenho (meritocracia). Além desse, reforçado pela

grande maioria dos entrevistados, encontraram-se a falta de clareza nos critérios de promoção, as metas inatingíveis e o ambiente hostil entre os funcionários.

A falta de treinamento adequado para a execução do trabalho é o principal desmotivador intrínseco, ou seja, que encontra ressonância nos sentimentos do indivíduo, e nascem da percepção de si mesmo com relação ao mundo externo. Encontraram-se ainda como fatores desmotivadores para vendas, a falta de ética, quando imposta, na percepção do funcionário, a pressão psicológica sobre os mesmos para o atendimento de metas, gerando o outro fator referido, a sobrecarga de trabalho no dia a dia.

O presente trabalho ateve-se, no entanto, a uma agência específica de um determinado Banco do sistema financeiro nacional e, dessa forma, apresenta limitações claras com relação à especificidade e à individualidade dos resultados encontrados, quando estendido para outras agências, e/ou empresas. No entanto, e apesar do grupo reduzido, acredita-se que é representativo da mentalidade dos funcionários desse setor.

Para cumprir a finalidade de lapidar ainda mais os resultados, faz-se necessário que o presente trabalho seja utilizado para reproduzir a pesquisa em outras agências e/ ou diferentes Bancos, proporcionando um conhecimento mais acertado dos fatores que motivam e dos fatores que desmotivam os funcionários desse setor para a venda de produtos e serviços.

Sugerem-se ainda, a título de colaboração com a Gestão de Pessoas da empresa, o estudo e implantação de ações que visem minimizar os fatores que se apresentaram como desmotivadores, bem como reforçar os que foram identificados como motivadores através da revisão das ferramentas hoje utilizadas pela empresa para a avaliação e remuneração dos funcionários. Com essa finalidade, pode-se pensar na implantação de um sistema de remuneração por vendas, bem como a viabilização de discussões que aproximem os funcionários da percepção de seus motivadores intrínsecos, a fim de colaborar para sua motivação no trabalho e fora dele.

Após esse estudo, espera-se colaborar para as políticas de gestão de pessoas do Banco "X", a fim de que cada vez mais atendam aos interesses dos envolvidos, visando à melhoria dos resultados da empresa, e a qualidade de vida dos empregados. Os desafios das novas relações de trabalho que se estabeleceram, e que continuam em constante transformação, assinalam a

importância da investigação e do aprimoramento constantes do conhecimento sobre a motivação humana na área de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos. **RAE**, São Paulo, abr/jun 1990.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE**, São Paulo, v.1, nov/2002 a jan/2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 12.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myriam; LAGO, Regina A. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. 2.ed. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

FERREIRA, Eliana Chemet; SIQUEIRA, Maralise Cristina; VASCONCELOS, Marco Antonio. **A qualidade de vida influenciando no atendimento**. São José do Rio Preto: Banco do Brasil, 2005.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learnig, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. 28.ed. Petrópolis: Vozes,2009.

MASLOW, Abraham. **El hombre autorrealizado** – Hacia una psicología Del Ser. 2.ed. Argentina: Troqvel, 1993

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2.ed. United States of America: Harper & Row, 1954.

NACIF, Roberta Chohfi. **A carreira profissional como um fato individual**: um estudo empírico. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 1997.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, [online] dez. 1990, v.1, n.2, p.127-140. Disponível em: http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1678-51771990000200004&lng=pt&nr m = iso.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hal, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIEVERS, Burkard. Além do Sucedâneo da Motivação. **ERA**, São Pulo: FGV-EAESP, Jan/Mar 1990.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Inrodução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada Para os Funcionários da Agência Alfa do Banco X

Nome (opcional):

Idade:

Sexo:

Função:

Tempo de Banco:

Questões de Entrevista:

1 – O que levou você, inicialmente, a querer ingressar nesta empresa?

2 – E quais motivos você identifica como responsáveis pela sua permanência atual na empresa?

3 – Você considera seu trabalho importante para sua realização pessoal (auto-realização)?

4 – Qual a influência que você atribui ao seu salário como um motivador em seu dia a dia?

5 – Para você, o relacionamento social com os colegas é fonte de satisfação no trabalho? Em que medida?

6 – O relacionamento com clientes lhe motiva para a venda de produtos do Banco?

7- No momento de oferecer um produto ou serviço do Banco ao cliente, qual é sua real motivação para fazer a oferta e querer vendê-lo?

8- Você percebe relação clara entre seu desempenho e a recompensa que recebe? (Considere recompensa tudo o que você considera ser consequência de seu desempenho).

Complemento: Essa recompensa (financeira ou não) tem valor para você?

09 – Você acredita que fica mais satisfeito se tem um bom desempenho, ou que terá melhor desempenho na medida em que estiver mais satisfeito?

10 – Em termos de metas em seu trabalho, você prefere:

As desafiadoras e específicas?

As fáceis?

As vagas?

A ausência de metas?

11- Considerando as questões anteriores, o que lhe desmotiva para a venda de produtos e serviços do Banco?