

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO: ENFOQUE NO SETOR PÚBLICO**

PATRÍCIA ALESSANDRA CANIATO CAMPOS

JUIZ DE FORA

2018

PATRÍCIA ALESSANDRA CANIATO CAMPOS

**MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO: ENFOQUE NO SETOR PÚBLICO**

Monografia apresentada pela acadêmica Patrícia Alessandra Caniato Campos ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Renata de Almeida Bicalho

JUIZ DE FORA

FACC/UFJF

2018

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ser desde sempre o suporte na minha vida. A Sua presença me concede forças para enfrentar os obstáculos e seguir em frente.

A minha família que representa a base na minha trajetória de vida. Meus pais, Sebastião Paulo de Campos e Surama Alessandra Caniato Campos, por todo amor e educação dedicado a mim. Vocês são as minhas inspirações e os meus exemplos de seres humanos.

Ao meu irmão Paulo Henrique Caniato Campos, pelo companheirismo, determinação e apoio constante na minha vida. Sua força me deu ânimo para conquistar todos os objetivos. Representa um grande parceiro e amigo da vida.

A esta Universidade como um todo, por toda contribuição acadêmica e pelo crescimento profissional e pessoal.

Aos mestres, em especial a minha orientadora Professora Renata Bicalho, pela paciência, atenção e apoio. Sempre estive disposta a ajudar e solucionar todas as questões envolvidas durante o percurso.

Aos amigos feitos ao longo da vida e aqueles conquistados durante a faculdade, agradeço o companheirismo, apoio, incentivo, conselhos, pelos momentos difíceis e alegres compartilhados.

E por fim, todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização da minha formação, o meu muito obrigado!

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, que conduz o nosso caminho com força e amor. A fé nos possibilita ultrapassar todas as barreiras e vencer os obstáculos.

E a minha família, Sebastião, Surama e Paulo Henrique, que esteve presente em todos os momentos da minha vida. Amo vocês!



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 12 de Julho de 2018.

**PATRÍCIA ALESSANDRA CANIATO CAMPOS**

---

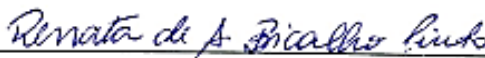
<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

## ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 12 dias do mês de Julho de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de PATRÍCIA ALESSANDRA CANIATO CAMPOS, discente regularmente matriculado (a) no Bacharelado em Administração sob o número 201146046, intitulado MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO: ENFOQUE NO SETOR PÚBLICO. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente APROVADA (aprovado (a) /reprovado (a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 12 de Julho de 2018.

  
Prof.ª Dr.ª Renata de Almeida Bicalho Pinto

Orientador (a)

  
Prof.ª Dr.ª Divia Almada Neves

  
Prof.ª Dr.ª Lilian Alfaia Monteiro

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades .....	16
Figura 2 – Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg .....	20
Figura 3 – Teoria da Expectativa.....	28
Figura 4 – Modelo de características do emprego de Hackman e Oldham (1976) .....	35

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Informações básicas dos funcionários da Agência X.....	44
---	----



## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo principal investigar os fatores que influenciam na motivação do setor público, além disso, busca-se analisar as diferenças existentes entre o banco privado e o público. A pesquisa retrata de um tema que sempre se encontra em discussão. Desde a antiguidade até os tempos atuais a motivação serve de estudo para diversos autores. Dessa forma, além das pesquisas bibliográficas, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa. Foram entrevistados dez funcionários de uma agência específica do Banco do Brasil. Diante do que foi exposto, destacou-se a importância dada pelos funcionários para o reconhecimento profissional e a valorização pessoal dentro de uma organização. Outro ponto bastante destacado foi a segurança e estabilidade que o setor público proporciona aos servidores e as consequências que podem acarretar no ambiente profissional. Conclui-se que a motivação é um assunto complexo pela incapacidade de definir uma fórmula ideal para todos.

## SUMÁRIO

<b><u>1. INTRODUÇÃO.....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b><u>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</u></b>	<b><u>14</u></b>
2.1 ORIGENS E TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	14
2.1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES .....	14
2.1.2 TEORIA DOS DOIS FATORES .....	19
2.1.3 TEORIA DA EQUIDADE.....	21
2.1.4 TEORIA DO REFORÇO .....	23
2.1.5 TEORIA X E TEORIA Y.....	24
2.1.6 OUTRAS TEORIAS.....	26
2.2 CONCEITOS DA MOTIVAÇÃO .....	29
2.3 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	37
<b><u>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</u></b>	<b><u>42</u></b>
3.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA .....	42
3.2 OBJETO E SUJEITOS DE PESQUISA .....	43
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	45
<b><u>4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</u></b>	<b><u>47</u></b>
4.1 ATUAÇÃO PROFISSIONAL .....	47
4.2 AVALIAÇÃO DO CARGO .....	50
4.3 MOTIVAÇÃO INICIAL .....	53
4.4 FATORES MOTIVADORES .....	55
4.5 FATORES DESMOTIVADORES .....	59
4.6 OUTROS FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SUJEITOS .....	60
4.7 PROGRAMAS INSTITUCIONAIS .....	62
<b><u>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</u></b>	<b><u>64</u></b>
<b><u>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u></b>	<b><u>66</u></b>

**7. APÊNDICES.....69**

7.1 APÊNDICE 1 – ENTREVISTA ..... 69

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como mote principal a motivação dos funcionários públicos. Para isso foi feita uma pesquisa em uma agência específica do Banco do Brasil com o intuito de entender o que leva os funcionários a terem motivação em um ambiente que, a princípio, proporciona certa estagnação devido à estabilidade.

Independente da atividade que deve ser feita, qualquer indivíduo necessita de **vontade** para executar aquilo que foi proposto. E essa vontade está ligada diretamente à motivação e os fatores determinantes que levam a essa ação.

Dessa forma, o interesse por esse tipo de temática está relacionado à importância que a mesma apresenta na vida de qualquer indivíduo, tanto no aspecto profissional e pessoal. No âmbito empresarial, os gestores buscam constantemente métodos e técnicas que mais se adequam ao tipo de organização e de seus colaboradores. De acordo com Vazzoler (2016, destaque no original):

Já para a empresa, colaboradores motivados **produzem mais e com mais qualidade**, são mais colaborativos, engajados, responsáveis e leais à empresa, além de atenderem melhor o cliente. Todos estes fatores juntos, além de produzirem maiores lucros, resultam em uma **cultura organizacional focada em resultados**.

Esse trecho demonstra que a maioria das empresas atualmente busca o bem estar dos seus funcionários. Segue-se a lógica de que o colaborador feliz e satisfeito (motivado) apresenta vontade de crescer, de aprimorar e evoluir no cargo em que executa. A empresa conseguindo conquistar diversos funcionários com esse tipo de postura só tende a captar pontos positivos para a equipe e a organização como um todo.

O Banco do Brasil representa uma empresa de economia mista, ou seja, apesar de ser regido como um órgão público, tais funcionários públicos são regidos pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e isso implica que os mesmos podem ser demitidos, porém passa por um processo administrativo que torna esse tipo de ação mais difícil.

Esse trabalho pretende estabelecer um confronto entre a estabilidade dos funcionários com a motivação pessoal de cada um. Além disso, será observado se a diferença de cargos atribui um peso maior nessa motivação ou mesmo o tempo de experiência na empresa.

Diante disso, esta pesquisa tem como prerrogativa responder diversas questões interessantes sobre o assunto, sendo a principal: quais fatores influenciam na motivação dos funcionários de uma agência específica do Banco do Brasil?

Para que o estudo obtenha respostas concretas tem-se como objetivo principal: investigar e analisar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários de uma agência específica do Banco do Brasil, através de uma pesquisa qualitativa. Além disso, será necessário um estudo minucioso de diversos fatores e características destacadas, para isso serão necessários: identificar os fatores motivacionais dos funcionários; analisar os fatores motivacionais de diferentes cargos na agência; e por fim, identificar as posturas utilizadas dos gerentes como fator motivacional.

O estudo em questão terá algumas limitações. A primeira se refere ao assunto amplo e abstrato, no sentido de que a motivação é única de cada indivíduo e isso denota uma complexidade maior na análise de forma geral. Outra restrição seria a não exposição da agência estudada, dessa forma, os funcionários se sentem mais à vontade para expor as suas opiniões.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro é a introdução, que apresenta o tema do trabalho, informações sobre o assunto e os objetivos que se pretende alcançar.

O capítulo dois apresenta o referencial teórico, ao qual aborda aspectos interessantes sobre o tema, com estudos de diversos autores e suas teorias sobre a motivação; descobrindo os conceitos adotados para a motivação e finalizando o assunto na área pública.

O terceiro capítulo relata a metodologia utilizada no trabalho, com enfoque no método de pesquisa e o processo para a mesma. Em seguida, encontra-se a análise dos resultados, isto é, será o momento de confrontar os dados obtidos com o que foi estudado na teoria. E no capítulo cinco e último, será feita uma conclusão do assunto e suas percepções dos resultados encontrados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo busca compreender os fatores que influenciam na motivação dos funcionários do setor público, tendo como objeto de estudo uma agência específica do Banco do Brasil. Para um melhor entendimento do assunto proposto, o referencial teórico foi organizado em três partes. Primeiro será apresentado a origem da motivação, analisando as teorias e os estudos feitos por diversos pensadores. Em seguida, serão abordados os conceitos básicos de motivação com ênfase no sentido do trabalho. E, por fim, será discutida a motivação no setor público, suas peculiaridades e limitações.

### 2.1 ORIGENS E TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A motivação é um assunto que vem sendo explorado em diversas épocas, apresentando contextos e teorias singulares de acordo com o momento. Este trabalho se embasará na visão de Robbins (2002, p. 87, destaque no original), o qual afirma: “Vamos definir **motivação** como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Diversas teorias foram utilizadas no passado para melhor compreender a origem da motivação no âmbito empresarial. A seguir serão citadas aquelas que mais se destacaram.

#### 2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria das necessidades foi formulada pelo psicólogo Abraham Maslow. Esse autor baseia seus estudos e teorias nas escolas da Psicologia, sendo algumas delas: Escola Comportamental, psicanálise e Humanismo (SAMPAIO, 2009).

Apesar de Maslow afirmar que a classificação das necessidades é derivada de estudos em clínicas, percebe-se que o mesmo busca formular as necessidades por uma via teórica, com argumentos dos estudos feitos na Psicologia. O intuito do autor é desenvolver um estudo que dê uma base concreta para o entendimento do ser humano no ambiente social (SAMPAIO, 2009).

De acordo com Maslow (apud SAMPAIO, 2009, p. 8):

As motivações são apenas uma classe de determinantes do comportamento. Ao mesmo tempo em que o comportamento é motivado, ele também é quase sempre determinado biologicamente, culturalmente e situacionalmente.

Maslow analisa o indivíduo de forma geral, ou seja, o autor busca entender a motivação do ser como um todo e não apenas uma parte e para isso ele cita o corpo humano como exemplo (SAMPAIO, 2009).

Além disso, o autor declara que a motivação está ligada a criação de um determinado objetivo proporcionando no indivíduo a vontade de alcançá-lo. Sampaio (2009, p. 8) destaca um trecho de Maslow: “O homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar”.

Uma vez que já tinha sido exposto o conceito de motivação, Maslow se deparou com a necessidade de compreender o motivo que leva uma pessoa a praticar uma ação, dessa forma o mesmo classificou as necessidades de acordo com a finalidade (SAMPAIO, 2009). Para Banov (2004, p. 68) o autor:

[...] buscava compreender o que tirava as pessoas de um estado inerte e as levava a fazer alguma coisa. Ao observar o comportamento humano chegou à conclusão de que o ser humano é portador de várias necessidades e essas aparecem organizadas em prioridades e hierarquia.

Antes de explicar a classificação das necessidades criadas por Maslow, é importante destacar que a maioria dos autores que estudam o comportamento humano nas organizações identificam apenas cinco necessidades e não sete categorias (SAMPAIO, 2009). De acordo com o autor:

Essas sete grandes categorias compreendem o que Maslow denomina de necessidades básicas, ao contrário do que se encontram na grande maioria dos livros de comportamento organizacional que negligenciam as duas últimas (SAMPAIO, 2009, p. 9).

As duas últimas necessidades comentadas pelo o autor acima são as seguintes: desejos de saber e entender e necessidades estéticas. Realmente a maioria dos autores, como Lobos (1975), Robbins (2002), Banov (2008), entre outros, apontam apenas cinco necessidades de Maslow, não consideram as duas últimas, conforme Sampaio (2009).

Na figura 1 é possível visualizar a pirâmide da hierarquia das necessidades de acordo com a visão da maioria dos autores.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades



Fonte: Robbins, 2002, p. 88.

A seguir, vamos entender um pouco mais sobre as mesmas, destacando as sete necessidades classificadas por Maslow, de acordo com Sampaio (2009):

- **Necessidades Fisiológicas:** está ligada diretamente a parte física, isto é, representa as necessidades e os impulsos de cada ser humano. De acordo com Banov (2008, p. 69):

Muitas empresas, para atrair a melhor mão-de-obra do mercado, usam benefícios como cesta básica, vale-refeição, assistência médica, entre outros, que sinalizam a satisfação das necessidades fisiológicas.

- **Necessidades de segurança:** representa a necessidade de proteção física e moral do ser humano; proporciona estabilidade e controle dos padrões na sociedade. Sampaio (2009, p. 8) destaca: “Assim, o conceito de segurança de Maslow compreende certa estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra”.

- **Necessidades de pertença e amor:** está ligada a oportunidade de se relacionar e de se pertencer a um grupo ou um espaço, compartilhamento de afeto.

- **Necessidades de estima:** conquista do respeito próprio, autonomia e realização, além de ser reconhecido e ter atenção daqueles que o permeiam. Maslow divide em duas



partes, sendo a primeira relacionada ao desejo de realização e competência, enquanto que a segunda refere-se à busca pela reputação e valorização (SAMPAIO, 2009). Segundo Banov (2008, p. 70):

São as chamadas necessidades do Ego. Quando satisfeitas, levam à autoconfiança, por exemplo: ganhar da empresa bolsa de estudos para a faculdade; participação nos resultados da empresa; promoção de cargo. A sua frustração gera sentimentos de inferioridade; por exemplo, o gerente não retornar a ligação ao seu cliente; um colaborador saber que a tão esperada promoção foi para um colega com muito menos tempo de casa.

- **Necessidades de auto realização ou auto atualização:** está relacionado à necessidade de evoluir sempre, isto é, a busca pelo desenvolvimento e crescimento, alcance dos objetivos pessoais e profissionais.

- **Desejos de saber e de entender:** representa a vontade de aprender, evoluir e analisar o que tem ocorrido no ambiente social e profissional. Maslow considera essa necessidade como a menos conhecida.

- **Necessidades estéticas:** como o próprio nome remete está ligada a beleza, o cuidado com o corpo, e ainda assim, a simplicidade e a ordem.

É importante destacar o equívoco de alguns autores que abordam nos manuais e artigos assuntos de outros escritores sem comentar o que realmente foi exposto pelos mesmos. Os autores não devem apenas replicar as informações e sim buscar a origem das mesmas retomando as bases para que esse tipo de erro não seja recorrente no âmbito acadêmico.

O autor Banov (2008, p. 72) destaca a importância dessa teoria, segundo ele: “Quando as condições de satisfação das necessidades são observadas, evita-se que ocorra a insatisfação”. Ele ainda acrescenta:

As necessidades são interdependentes; muitas vezes, confundem quanto ao objetivo a ser alcançado. Por exemplo, a parada para um café durante o trabalho pode estar voltada para o desejo de conversar com alguém, fazer uma ligação telefônica, e não para a necessidade fisiológica. Por ser dinâmica, a pirâmide deve ser vista na sua totalidade. (BANOV, 2008, p. 72)

De acordo com Sampaio (2009, p. 9), Maslow comenta sobre a dinâmica das necessidades da seguinte forma:

‘[...] mas o que acontece aos desejos de um homem quando há suficiente pão e quando sua barriga está cronicamente cheia?’. Outras necessidades (superiores) emergem ao mesmo tempo e dominam o organismo, mais do que a fome fisiológica. E quando essas são, por sua vez, satisfeitas novamente novas necessidades (e ainda mais superiores) emergem: ‘Isto é o que eu quero dizer quando afirmo que as necessidades humanas básicas estão organizadas em uma hierarquia de relativa preponderância’. (apud MASLOW, 1954, p. 83)

Além disso, Maslow destaca que a motivação pode ocorrer de forma simultânea, ou seja, diversos tipos de necessidades podem atuar em um indivíduo ao mesmo tempo. (SAMPAIO, 2009)

Diversos autores se mostraram interessados na teoria de Maslow e buscaram aprofundar os estudos em seus artigos e pesquisas. Porém a maioria deles não encontrou embasamento nos resultados encontrados (SAMPAIO, 2009).

De acordo com Robbins (2002, p. 89):

A teoria das necessidades, de Maslow, foi amplamente reconhecida, especialmente entre os executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de compreensão. Infelizmente, contudo, as pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria. Maslow não fornece comprovação empírica substancial, e vários estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela.

Para Lobos (1975, p. 19), a teoria motivacional apresenta algumas fragilidades, sendo elas:

1. As ‘necessidades básicas’ são difíceis de se articularem desde um ponto de vista operacional. Em consequência, qualquer prova empírica das mesmas é problemática.
2. A teoria não considera adequadamente as exceções que se produzem quando a conduta de um indivíduo viola as expectativas pressupostas pela ordem hierárquica.

Percebe-se que a teoria formulada por Maslow é de grande valia para o entendimento da motivação dos indivíduos, através de suas necessidades é possível identificar aquilo que movem as pessoas, desde os motivos mais simples até os mais complexos. Contudo, a teoria é superficial devido as suas falhas. Logo, é necessário que se una a outras pesquisas e teorias para um entendimento mais preciso e correto.

### 2.1.2 Teoria dos dois fatores

Representa a teoria que trabalha com dois grupos de necessidades, com escalas distintas, uma apresenta como pressuposto evitar os conflitos e a outra tem como objetivo proporcionar a satisfação (BANOV, 2008).

A teoria foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. De acordo com Robbins (2002), o autor seguiu a perspectiva de que o trabalho é uma relação fundamental do ser humano, podendo levar o indivíduo ao sucesso ou o fracasso.

Dessa forma, Herzberg investigou a seguinte questão “O que as pessoas desejam de seu trabalho?”. Diante das respostas coletadas, o psicólogo concluiu que as justificativas referentes aos momentos que foram positivos eram totalmente distintas daquelas em que as mesmas se sentiram mal. Logo, Herzberg concluiu que: “o oposto da satisfação não é a insatisfação” (apud ROBBINS, 2002, p. 91).

É chamado de teoria de dois fatores porque lidam com dois grupos de necessidades, sendo eles: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. O primeiro representa a prevenção dentro de uma empresa, ou seja, não são recursos que trazem a satisfação, mas a falta dos mesmos causam conflitos que podem levar a insatisfação. O segundo, por outro lado, está ligado ao ser humano, levam ao controle de si mesmo e está relacionado com aquilo que o indivíduo executa e como o faz. Este último está relacionado à busca pela realização e o reconhecimento (BANOV, 2008).

De acordo com Lobos (1975, p. 19):

Fatores ‘motivadores’ são aqueles de a) realização; b) reconhecimento; c) o trabalho em si; d) responsabilidade; e e) progresso. Conforme Herzberg, os últimos três fatores reúnem a maior importância face a uma mudança de atitude por parte do indivíduo. Fatores de “manutenção” ou de “insatisfação” são os de a) política administração da empresa; b) supervisão; c) salário; d) relações humanas; e e) condições de trabalho.

Banov (2008) destaca a importância das empresas não focarem apenas nos fatores higiênicos. É imprescindível que os dois fatores “trabalhem” juntos para que a organização seja eficaz de uma forma geral. Segundo ela:

As empresas criam ambientes físicos bonitos, limpos, ou criam uma série de programas ditos motivacionais que visam melhorar as relações humanas dentro delas. Na verdade, estão trabalhando com os fatores higiênicos e, ao mesmo tempo, estão desviando a ação dos fatores realmente motivacionais. Um bom programa de qualidade de vida deve voltar-se para os fatores higiênicos, pois, quando controlados, evitam a insatisfação. Ao mesmo tempo, o enriquecimento

do cargo e a criação de desafios, que garantem a satisfação dentro das organizações, seriam de fato o início de um programa motivacional. (BANOV, 2008, p.74)

Herzberg faz uma comparação de sua própria pesquisa com a Teoria das Necessidades de Maslow, e declara que os fatores higiênicos podem ser destacados nos três primeiros níveis da pirâmide, sendo as necessidades: fisiológicas, de segurança e sociais. Assim, os fatores motivacionais seriam encontrados no penúltimo e último nível da pirâmide, necessidade de estima e necessidade de auto realização (BANOV, 2008).

A Figura 2 representa a comparação feita entre as teorias de Maslow e Herzberg.

Figura 2 – Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: Elaborado a partir de Herzberg (1997); Freitas (2006); Wagner III e Hollenbeck (2009), Gondim e Silva (2004).

Assim como a teoria de Maslow a teoria de Herzberg também obteve algumas críticas. Segundo Lobos (1975, p. 19):

1. A metodologia em que se baseia a teoria é discutível.
2. Uma reanálise posterior dos dados de Herzberg resultou contraditória (particularmente no que se refere ao papel do “salário” como agente) e apresentou inconsistências a respeito de outras evidências da pesquisa original.
3. A teoria não explica o processo pelo qual os fatores “motivadores” provocam a motivação.

Robbins (2002) também acrescentou algumas críticas à teoria. Diversos pontos foram citados que remetem o que foi comentado por Lobos. Porém um quesito destaca a questão da produtividade relacionada à satisfação. Segundo Robbins (2002, p. 92):

5. Herzberg assume uma relação entre satisfação produtividade, mas a metodologia de pesquisa usada por ele enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar esta pesquisa relevante, é preciso assumir um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

Apesar disso, a teoria de Herzberg foi transmitida de forma significativa e muitos administradores conhecem esse tipo de pesquisa (ROBBINS, 2002). Segundo Lobos (1975, p. 19): “Esta teoria tem sido substancialmente apoiada em alguns círculos de administração de empresas”.

### 2.1.3 Teoria da Equidade

A teoria da Equidade é contemporânea e foi criada por John Stacey Adams, tinha como intuito o ideal igualitário por parte das pessoas. Adams acreditava que as pessoas analisavam a própria vida e das pessoas que conviviam ao seu redor, dessa forma comparavam aquilo que ambas possuíam (BANOV, 2008). Segundo ele:

Se na comparação com outras pessoas a justiça é percebida, a motivação acontece. A pessoa dá o máximo de si pela organização. Porém, se a injustiça é percebida, a insatisfação se manifesta e comanda o comportamento. O gerente deve estar atento para verificar o que seus colaboradores comparam: salários, condições de trabalho, distribuição de status etc. (BANOV, 2008, p. 75).

De acordo com Robbins (2002), os indivíduos usam pontos de referência para fazer suas comparações e isso aumenta a complexidade dessa teoria. O autor explicita quatro pontos de referência usados pelos funcionários:

1. *Próprio-interno*: as experiências do funcionário em outra posição dentro da empresa.
2. *Próprio-externo*: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.
3. *Outro-interno*: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
4. *Outro-externo*: outra pessoa ou grupo de fora da empresa. (ROBBINS, 2002, p. 101, destaque no original)

Nota-se que constantemente as pessoas buscam a comparação de si mesmo com o outro, independente do cargo em que ocupa ou local de trabalho. Conforme foi comentado

anteriormente, a comparação pode ser feita tanto com pessoas do convívio diário ou até mesmo com amigos e vizinhos, o que pode ser considerado um agente externo. Para Robbins (2002, p. 101): “O ponto de referência escolhido depende das informações que o funcionário possui sobre este referencial, bem como da atração que este possa exercer”.

Dessa forma, a organização deve buscar a otimização do ambiente de trabalho para que os colaboradores fiquem satisfeitos por igual. Banov (2008, p. 76) acrescenta:

Na relação com os colaboradores, a teoria de Adams deve ser levada em consideração na distribuição de salários, condições de trabalho, sistemas de recompensas, distribuição de cargos, e tantos outros quesitos que envolvem as relações humanas no trabalho. Assim, de fato a empresa obterá qualidade nos serviços prestados pelos seus colaboradores.

Porém, pode ser que nem todas as empresas obterão êxito nessa questão. Em algum momento um funcionário pode se sentir injustiçado por algum motivo. De acordo com Robbins (2002, p. 101) o empregado pode optar por seis caminhos, sendo eles:

- (1) Modificar seu modo de trabalho, muitas vezes decaindo;
- (2) Mudar a forma de trabalho, buscando a rapidez ao invés da qualidade do produto/serviço;
- (3) Alterar a imagem que tem de si mesmo, enaltecendo o seu trabalho perante os outros;
- (4) Alterar a imagem dos outros, diminuindo o esforço de seus colegas de trabalho;
- (5) Buscar outra pessoa como ponto de referência, pra aliviar os conflitos internos;
- (6) E por fim, aquela mais propícia, sair do emprego.

Percebe-se que a teoria apresenta os possíveis direcionamentos caso haja alguma insatisfação, mas ele não orienta o que se deve fazer e como lidar com a possível indignação de um empregado. Conforme é afirmado por Lobos (1975, p. 20): “A maior debilidade da teoria da equidade como teoria motivacional é sua falta de condições para prever a conduta no caso de existir alguma inequidade”.

Além disso, outra crítica apontada para essa teoria foi devido à forma e o local escolhido para a pesquisa. Para Lobos (1975, p. 20):

Grande parte das pesquisas a respeito dela envolveram o estudo da equidade/inequidade gerada por montantes relativamente pequenos de dinheiro, em

experiências de laboratório. A demonstração de que existe a possibilidade de transferir a teoria para um contexto real de trabalho continua sendo uma tarefa a realizar.

Outro ponto importante que deve ser destacado é a remuneração. Na maioria das pesquisas usa-se esse quesito como principal, porém nota-se que as pessoas estão buscando mais igualdade em outros tipos de recompensas. Conforme é explicado por Robbins (2002, p. 102): “Por exemplo, ficou demonstrado que os cargos de status e os escritórios luxuosos funcionam como resultados na equação da equidade para alguns funcionários”.

#### **2.1.4 Teoria do Reforço**

A teoria contemporânea foi formulada pelo psicólogo Burrhus F. Skinner. Apresenta uma abordagem comportamentalista, ou seja, compreende-se que o comportamento é determinado por suas consequências (BANOVA, 2008). Segundo o autor:

As consequências dadas após a emissão de um comportamento são chamadas de reforços positivos (são as recompensas não financeiras, tais como elogios, admiração, prestígio, *status* etc.; e financeiras, como adicionais de salários, bônus etc.), reforços negativos (como a retirada de algo indesejável), a extinção (remoção de um reforço que controla o comportamento) e as punições (brincas, advertências) que as pessoas recebem por se comportarem de uma determinada maneira. (BANOVA, 2004, p. 76, destaque no original).

De acordo com Vieira et al. (2011, p. 15):

A teoria do reforço ignora o estado interior do indivíduo e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela faz alguma coisa. O comportamento é controlado pelos reforços externos ou consequências que, quando imediatamente seguidos a uma resposta, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido.

Robbins (2002) relata a importância da teoria do reforço, pois ao utilizar dessa ferramenta os comportamentos das pessoas são condicionados e com isso elas aprendem e buscam ser mais eficientes para que o retorno seja favorável.

Contudo, a teoria não inclui alguns aspectos que são necessários para um estudo completo sobre a motivação, como: sentimentos, atitudes entre outras variáveis. Dessa forma, os pesquisadores não consideram como uma teoria da motivação. Segundo Vieira et al. (2011, p. 15):

Na sua forma pura, contudo, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que causam impacto no comportamento. Assim sendo, como não se interessa pelo que dá início ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria de motivação.

Robbins (2002, p. 100) reafirma:

Como não leva em conta aquilo que dá princípio ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação. Mas ela fornece poderosos meios de análise daquilo que controla o comportamento, e, por isso, é sempre considerada nas discussões sobre motivação.

A falta desses quesitos deixa a pesquisa incompleta, sendo assim, não é possível fazer uma análise mais detalhada se o reforço é válido ou não. Pode-se dizer que a não consideração dos fatores internos é um ponto negativo.

Alguns pesquisadores utilizaram dessa teoria para desenvolver suas próprias pesquisas por outro caminho. Conforme Robbins (2002, p. 100):

Na verdade, alguns pesquisadores buscam, nos mesmos experimentos utilizados pelos teóricos do reforço, as bases de sustentação de sua posição, e interpretam os resultados dentro de uma estrutura cognitiva.

### **2.1.5 Teoria X e Teoria Y**

Essa teoria foi idealizada pelo autor Douglas McGregor. Levanta uma discussão sobre as relações empresariais, entre funcionário e empresa. Auxilia as outras teorias na questão de liderança de pessoas em uma organização (PERIARD, 2011).

De acordo com Periard (2011): “Basicamente, estas teorias tratam de dois perfis de personalidade e comportamento de funcionários. Aspectos que muitas vezes os próprios indivíduos não percebem que possuem”.

Vieira et al. (2011, p. 12) explica da seguinte forma os perfis traçados pelo autor:

Douglas McGregor propôs duas visões distintas e antagônicas de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, rotulado de Teoria X; e de outro lado, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, rotulado de Teoria Y.

Já, conforme Siqueira (2016):

McGregor procurou denominações as mais neutras possíveis. Apenas identificou que existe um grupo de pessoas que pensam, sentem e, portanto, agem segundo os



pressupostos do que chamou de Teoria X; e que outro grupo se movimenta segundo os pressupostos do que chamou de Teoria Y.

Contudo, Robbins (2002) classificou a teoria X como negativa e a teoria Y de positiva. O autor destacou algumas premissas da teoria X por parte dos executivos, sendo elas:

1. Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição (ROBBINS, 2002, p. 89, destaque no original).

Nota-se que a teoria X apresenta o funcionário com o total descaso para o trabalho. Assim, os líderes usam de punições e recompensas para manter o empregado adequado ao seu cargo, produzindo da forma que a empresa aceita. De acordo com Vieira et al (2011, p. 13):

A Teoria X prega que, sem essa intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam totalmente passivas em relação às necessidades da empresa, ou até resistiriam a elas. As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas e como são basicamente motivadas por incentivos econômicos, a empresa utiliza a remuneração como um meio de recompensa ou punição. Essa teoria força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Por outro lado, Robbins (2002, p. 89, destaque no original) destaca as premissas da teoria Y:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

A teoria Y, por sua vez, apresenta um estilo mais moderno, ou seja, é mais liberal e democrático com os funcionários. As pessoas se sentem úteis para o trabalho em si e dessa forma buscam ampliar os horizontes e se comprometem mais com o ambiente profissional. Segundo Vieira et al. (2011, p. 13):

A Teoria Y é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseados em medidas inovadoras e humanistas tais como: descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, ampliação do cargo para maior significado do trabalho, participação nas decisões e administração consultiva e auto-avaliação de desempenho.

Diante das premissas expostas, correlações foram feitas por alguns autores com a Teoria das necessidades de Maslow. De acordo com Robbins (2002, p. 90):

A teoria X assume que as necessidades de nível baixo dominam os indivíduos; a teoria Y, que as necessidades de nível alto dominam. McGregor, pessoalmente, acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Para maximizar a motivação dos funcionários, propôs ideias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e com muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo.

Siqueira (2016) destaca a importância da teoria de Maslow, além disso, comenta sobre a relação da teoria das necessidades com a teoria X e Y. O autor relata a busca dos indivíduos pelo reconhecimento profissional e não apenas pelo cumprimento das necessidades básicas, segundo ele:

O ser humano é mais complexo: ele se motiva também, além das necessidades estruturais, básicas e imediatas, como sentir-se bem e em segurança na organização, sentir segurança no emprego, mas também pelas motivações mais elevadas do espírito humano, vinculadas essencialmente às necessidades de auto-realização, que basicamente no trabalho são decorrentes daquilo que o indivíduo faz. (SIQUEIRA, 2016)

Apesar das contribuições feitas pelo McGregor, não existem afirmações sobre a validade das premissas citadas pelo mesmo (ROBBINS, 2002). Segundo Vieira et al (2011, p. 13): “(...) não há evidência que confirme nenhuma das duas visões como válidas ou que, aceitar as premissas da Teoria Y leve as organizações a estágios superiores de motivação das pessoas”.

### **2.1.6 Outras Teorias**

A seguir, serão apresentadas algumas teorias contemporâneas que apesar de não terem o destaque como as teorias antigas, apresentam um estudo mais elaborado e conciso sobre a motivação. Segundo Robbins (2002, p. 92): “Nós as chamamos de ‘teorias

contemporâneas' não necessariamente por terem sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o atual estado da arte de explicar a motivação dos trabalhadores”.

A teoria das necessidades, de McClelland foi elaborada por David McClelland e sua equipe. De acordo com Robbins (2002, p. 94), a teoria engloba o estudo da motivação em três necessidades, sendo elas:

- (1) *Necessidade de realização*: basicamente representa a luta pelo sucesso, realização dos objetivos pessoais e profissionais;
- (2) *Necessidade de poder*: está relacionado às pessoas fazerem aquilo que naturalmente não fariam;
- (3) *Necessidade de associação*: representa as interações entre as pessoas, aproximando-as cada vez mais.

Conforme Vieira et al (2011), as pessoas em geral apresentam diversas experiências e isso faz com que os mesmos aprendam a lidar com os tipos de necessidades citados acima. Assim: “Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho” (VIEIRA et al, 2011, p. 14).

Outra teoria destacada é a Teoria das Expectativas, formulada pelo autor Victor Vroom. De acordo com os autores Robbins (2002) e Vieira et al (2011), essa teoria é uma das pesquisas mais respeitadas em relação a motivação.

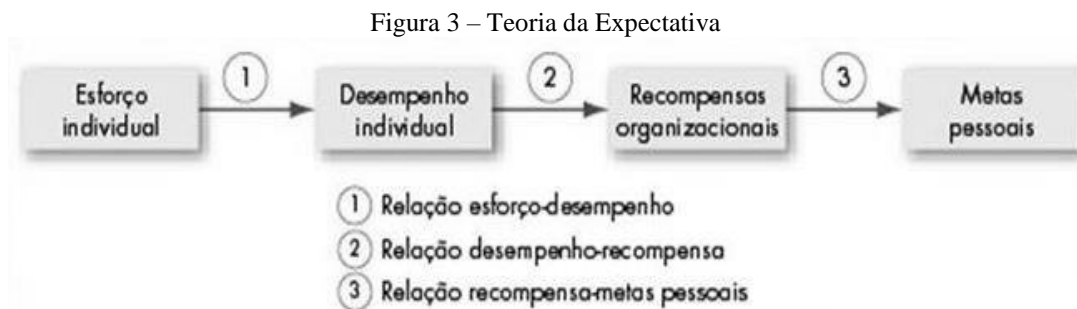
Segundo Vieira et al (2011, p. 16): “Esta teoria sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber recompensas desejadas”. Robbins (2002, p. 103) esclarece da seguinte forma:

Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais.

De acordo com Robbins (2002), a teoria das expectativas engloba três tipos de relações:

- (1) *Relação esforço-desempenho*: o indivíduo percebe que o seu esforço vai proporcionar o desempenho individual;
- (2) *Relação desempenho-recompensa*: dependendo do grau de nível de desempenho adquirido pode levar a obtenção de um objetivo proposto;
- (3) *Relação recompensa-metas pessoais*: quanto e quando as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais do indivíduo. E como estas conquistas são atribuídas ao mesmo.

Segue abaixo uma figura que ilustra o funcionamento dessas relações em uma determinada pessoa.



Fonte: Robbins, 2002, p. 103.

Essa teoria recebeu algumas críticas, segundo Robbins (2002, p. 104):

Alguns críticos sugerem que ela tem uma aplicação limitada, argumentando que pode ser um previsor mais válido em situações nas quais as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelo indivíduo. Como poucas pessoas percebem uma clara relação entre desempenho e recompensa em seu trabalho, a teoria é um tanto idealista.

Outra teoria que deve ser destacada é a teoria ERC (Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento), foi formulada por Clayton Alderfer. O autor trabalhou com base na teoria das necessidades de Maslow, de acordo com Vieira et al (2011, p. 13): “(...) propôs uma modificação na teoria de Maslow num esforço de simplificá-la e responder às críticas sobre suas falhas de verificação empírica”.

A teoria reduz as cinco necessidades de Maslow em três necessidades centrais. De acordo com Robbins (2002):

- (1) *Existência*: estão ligadas as necessidades básicas. Incluem-se nesse grupo as necessidades fisiológicas e de segurança, citadas por Maslow.
- (2) *Relacionamento*: refere-se à importância e a necessidade das relações com as pessoas. De acordo com a teoria de Maslow, estão nesse grupo as necessidades sociais e a de estima.
- (3) *Crescimento*: relacionada à realização e desenvolvimento pessoal. Assim, a necessidade de auto realização de Maslow está incluída nesse grupo.

O estudo dessa teoria foi baseado na pesquisa de Maslow, porém além da diferença de grupos de necessidades podem-se destacar outras divergências. Segundo Robbins (2002, p. 93):

Se compararmos as duas, veremos que a teoria ERG demonstra que (1) mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo e (2) se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará.

Vieira et al (2011, p. 13) destaca um aspecto importante:

Assim, pode-se concluir que a teoria ERC é mais compatível com o conhecimento de que existem diferenças individuais entre as pessoas. Variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural podem alterar a importância ou a força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular.

Note que o presente trabalho teve como intuito resgatar as teorias mais comentadas e citadas por diversos autores da antiguidade até os dias atuais. Afinal a motivação é algo que precisa ser estudado constantemente e as organizações devem usar como base aquelas teorias que mais acrescentam de acordo com o ambiente de trabalho e os funcionários que o compõem.

## 2.2 CONCEITOS DA MOTIVAÇÃO

Muitas ideologias, teorias e pesquisas foram feitas com base no tema motivação e o objetivo desse tópico é entender a origem que leva as pessoas a perceberem sentido pelo trabalho, por fim, o que a motivação representa na vida de um trabalhador e na empresa de forma geral.

Antes de entender a motivação no trabalho é importante destacar o que a **motivação** representa na vida de um indivíduo. De acordo com Bergamini (1998, p. 111): “(...) o estudo da motivação humana diz respeito à descoberta do porquê de as pessoas se movimentarem e de qual a fonte de energia que estão usando para tanto”.

Dessa forma, conclui-se que todos os seres humanos apresentam necessidades e buscam conquistar os seus desejos e objetivos, logo surge o impulso de fazer algo. Podemos entender que esse impulso é a motivação, afinal representa a vontade de agir e se direcionar para algum propósito.

Analisando dessa forma parece fácil comentar sobre a motivação, porém é muito mais complexo do que aparenta ser, isso porque cada pessoa é de um jeito, pensa e age de forma distinta. Segundo Bergamini (1990, p. 24):

É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais: a motivação humana. Dessa forma, parece inapropriado que uma simples regra geral possa ser suficiente para explicar esse fenômeno de maneira mais precisa.

A autora ainda comenta sobre a quantidade de teorias que foram surgindo ao longo do tempo para tentar entender um assunto abstrato que é a motivação (BERGAMINI, 1990). Conforme foi visto anteriormente, diversos autores usaram técnicas, análises, questionários e pesquisas com intuito de achar a fórmula ideal de trabalhar com a motivação dentro de uma organização. Bergamini (1990, p. 25) afirma:

Cada teórico, então, buscou ansiosamente atingir o ápice do verdadeiro conhecimento, mas cada um deles serviu-se de uma linguagem pessoal, desprovida de qualquer sentido para os demais. Foi assim que se desenvolveu vasta quantidade de imprecisões a respeito de um conceito que deveria ter sido proposto com maior fidedignidade em relação às pessoas concretas.

Independente das críticas os pensadores se uniram a diversas correntes de pesquisa e aprofundando no assunto da motivação no ambiente de trabalho, destacam-se dois pontos bastante discutidos: **motivação intrínseca** e **extrínseca**.

A primeira está relacionada aos impulsos de um ser humano, ou seja, a vontade de fazer algo lhe proporciona o objetivo de concretizar esse feito. Rodrigues et al (2014, p. 255) acrescenta da seguinte forma: “Consequentemente, a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo”.

A extrínseca, por sua vez, se refere às situações externas, fatos que ocorrem sem o controle do indivíduo. Exemplos claros desse tipo de motivação seriam prêmios concedidos por empresas, bônus, entre outros. Bergamini (1990, p. 25) complementa: “(...) a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade”.

É difícil definir uma opção certa sobre a motivação, até porque a motivação depende de ambos os fatores. O reconhecimento e as premiações são, na maioria dos casos, fatores que proporcionam a motivação, porém é necessário que a pessoa tenha uma vontade de melhorar, de aperfeiçoar, o que torna o lado intrínseco do indivíduo de extrema importância.

Para falar de motivação, é necessário entender também o significado do **trabalho** e o que ele representa para os indivíduos. De acordo com Morin (2001, p. 19): “O trabalho pode ser agradável ou desagradável; ele pode ser associado ou não a trocas de natureza econômica. Ele pode ser executado ou não dentro de um emprego”.

Dessa forma, trabalho e emprego são sinônimos, isto é, apresentam o mesmo significado? A resposta é não. Segundo Lazzareschi (2009, p. 7): “(...) muito embora as atividades realizadas no emprego sejam atividades de trabalho não necessariamente se realizem apenas nos desempenhos das funções próprias de um emprego”. Vamos entender um pouco melhor sobre isso destacando características específicas de cada termo. Lazzareschi (2009, p. 7) comenta sobre o trabalho:

Trabalhar significa criar utilidades para a satisfação das necessidades humanas, isto é, produzir bens – coisas materiais – ou prestar serviços, realizar uma atividade cujo resultado permita a satisfação de uma necessidade humana, sem que esse resultado assuma a forma de um bem material, como o serviço prestado por uma orquestra sinfônica, pelo professor, advogado, médico etc.

O emprego, por sua vez, é uma relação de trabalho recente:

O emprego passou a existir apenas nas sociedades capitalistas, nas quais os homens são livres e iguais perante a lei. A igualdade jurídica é um dos fundamentos dessas sociedades, como também a desigualdade de fato, e condição essencial para a institucionalização do mercado de trabalho e, portanto, do emprego. O emprego é uma relação contratual de trabalho entre o proprietário e o não-proprietário dos meios de produção e/ou renda pela qual se estabelecem as condições de compra e venda da força de trabalho, isto é, da capacidade para trabalhar dos não-proprietários dos meios de produção, em troca de uma remuneração, um salário. (LAZZARESCHI. 2009, p. 9)

Apesar de não terem o mesmo significado é notável que na maior parte do tempo a relação é constante entre ambas. Afinal, as empresas oferecem empregos constantemente e nelas estão incluídas diversas funções que compõem o trabalho dos funcionários.

Continuando a questão sobre o trabalho, após uma pesquisa do termo da palavra no nosso cotidiano foram destacados dois grupos com significados distintos (BASTOS et al., 1995). O primeiro grupo se refere ao lado negativo do trabalho, segundo os autores:

O primeiro eixo, talvez dominante, vincula o trabalho à noção de sacrifício, de esforço incomum, de carga, fardo, algo esgotante para quem o realiza. Trabalho como sinônimo de luta, lida, lide. (BASTOS et al, 1995, p. 22).

Por outro lado, o segundo grupo trata do trabalho como um fator positivo, conforme é explicitado pelos autores:

(...) vê o trabalho como a aplicação das capacidades humanas para propiciar o domínio da natureza, sendo responsável pela própria condição humana. Acompanha a noção de empenho, esforço para atingir determinado objetivo. (BASTOS et al, 1995, p. 22).

Dessa forma, deve-se compreender mais detalhadamente o papel do trabalho na vida de uma pessoa. Logo, podemos destacar a **centralidade do trabalho** que corresponde o nível de importância do trabalho na vida de um indivíduo em determinado momento. De acordo com Tolfo (2007, p. 39):

É formada por um construto complexo composto por um componente valorativo – a centralidade absoluta do trabalho -, que mensura o valor atribuído a este dentro da vida dos sujeitos (Qual a importância do trabalho na sua vida?) e identifica em que medida o trabalho é central para a auto-imagem. O outro componente é a centralidade relativa do trabalho, influenciada pelos ciclos vitais do sujeito, e que mede a relação do trabalho com outros momentos importantes na sua vida.

É notável que as pessoas são diferentes, isto é, além da aparência física cada indivíduo apresenta uma personalidade distinta acompanhada de características únicas e isso já demonstra a particularidade motivacional de cada um. Para alguns um ambiente de cobrança assídua pode ser um fator motivacional, por outro lado, outras pessoas se sentiriam reprimidos, causando um desânimo no ambiente profissional. Bergamini (1998, p. 112) destaca:

Pesquisas feitas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente os objetivos que cada um procura atingir são diferentes daqueles que outros almejam,



mas também que as fontes de energia responsáveis por disparar esse tipo de comportamento são diferentes.

Além disso, percebe-se que as organizações têm sofrido mudanças diariamente, sendo elas: tecnológicas, burocráticas, legais, entre outras; e para que a mesma esteja atuante no mercado competitivo é necessária à adaptação recorrente e, mais do que isso, uma constante atualização do ambiente e das pessoas que o rodeiam. Bergamini (1998) comenta que as pessoas precisam cada vez mais provar o seu trabalho diante do mercado, afinal além dos concorrentes normais, existem cargos que estão sendo substituídos por máquinas.

Afinal, como manter a motivação de um trabalhador diante das mudanças e inovações ocorridas diariamente? Ao aprofundar no assunto em questão percebe-se a dificuldade de algumas organizações em entender o que leva um funcionário ser motivado pela sua função e cargo. Conforme Bergamini (1998, p. 111):

O mundo todo vive um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança. Ultrapassar essa etapa é o que de melhor se pode esperar que líderes eficazes façam por suas empresas, caso pretendam ajudá-las.

Atualmente, tudo acontece de forma cada vez mais rápida. As informações, decisões, projetos, novas contratações, isso tudo faz com que as pessoas se sintam inseguras perante um ambiente inconstante com novidades variadas. Bergamini (1998, p. 115) comenta: “As pessoas têm-se visto obrigadas a aprender a viver um tipo de vida no qual quase nada permanece estável por muito tempo”.

Em meio a tantas mudanças e inovações no ambiente pessoal e profissional dos indivíduos, pergunta-se aonde entra a motivação, ou seja, onde ela se encaixa. Para que se tenha uma noção do que representa a motivação na vida de um funcionário, é necessário entender o sentido do trabalho na vida desse indivíduo. Muitas pessoas acreditam que o emprego serve apenas para o sustento próprio, porém não é apenas isso que importa, veremos a seguir.

O termo “**Sentido do Trabalho**” parece ser amplo e abstrato, porém se tentarmos compreender de forma separada aquilo que nos é mostrado, talvez fique mais fácil de entender. Conforme é explicitado por Harper (apud TOLFO et al.,2007, p. 39, destaque no original): “Etimologicamente a palavra sentido origina-se do latim *sensus*, que remete à percepção, significado, sentimento, ou ao verbo *sentire*: perceber, sentir e saber”.

O sentido do trabalho é um assunto de extrema importância, isso devido aos interesses pessoais de cada indivíduo. Qualquer colaborador necessita que a sua mão de obra seja valorizada, logo, a pessoa se sente útil e encontra sentido no trabalho executado.

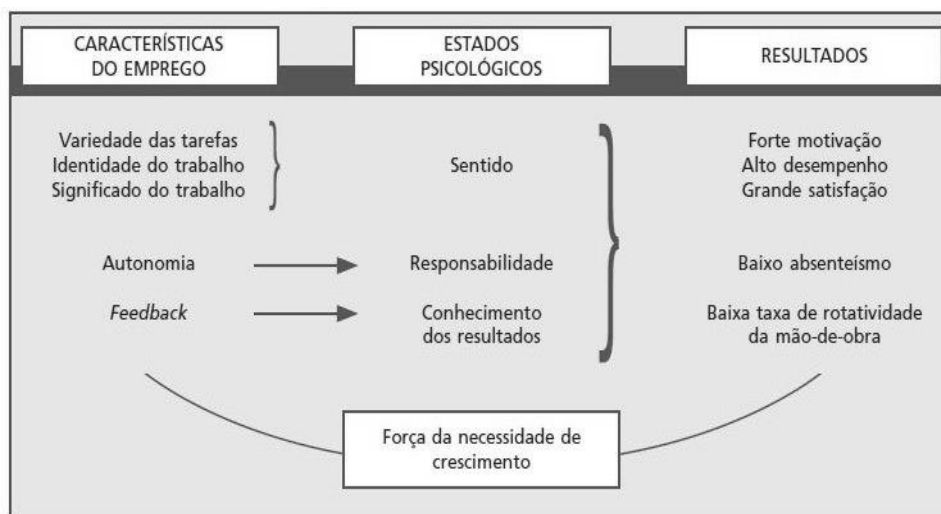
Alguns historiadores fizeram pesquisas sobre o sentido do trabalho, conforme Morin (2001, p. 14): “Vários modelos foram propostos para organizar o trabalho a fim de estimular o comprometimento”.

O primeiro modelo é o estudo dos autores Hackman e Oldhan (1975). O modelo apresenta cinco características importantes no ambiente profissional, de acordo com Morin (2001, p. 15): “(...) as cinco características do emprego conduzem a três estados psicológicos que engendram consequências sobre as atitudes e os comportamentos das pessoas”. Morin (2001) destaca as características:

- (1) *Variedade das tarefas*: quando o indivíduo apresenta diversas funções são necessárias várias competências para executá-las, logo o mesmo se identifica com a execução das tarefas.
- (2) *Identidade do trabalho*: possibilidade do funcionário se sentir incluído na função de uma tarefa do começo ao fim, se sente identificado. Conforme Tolfo et al (2007, p. 39):
  - (b) um trabalho não-alienante, onde o trabalhador consegue identificar todo o processo – desde sua concepção até sua finalização – e perceber seu significado do trabalho, de modo que contribua para o ambiente social, a autonomia, a liberdade e a independência para determinar a forma com que realizará suas tarefas, o que aumenta seu sentimento de responsabilidade em relação a elas; (...).
- (3) *Significado do trabalho*: A importância que o trabalho impacta na vida de outras pessoas, podendo ser da organização ou na vida social. Além disso, o bem estar que isso proporciona.
- (4) *Autonomia*: o funcionário tem uma liberdade e um espaço maior na execução das tarefas de sua competência. Isso proporciona independência ao indivíduo e o mesmo se sente seguro para concluir as funções atribuídas.
- (5) *Feedback*: o retorno atribuído as funções executadas do funcionário proporciona um melhor entendimento do serviço. É possível identificar os fatores positivos e negativos, e dessa forma, ajustar aquilo que é necessário.

Segue abaixo a figura que ilustra o modelo desses autores. Nota-se que as três primeiras características atribuem sentido no trabalho de um funcionário e isso acarreta em um melhor desempenho, motivação e satisfação significativa no local de trabalho. A autonomia deve caminhar junto com a responsabilidade, afinal qualquer tarefa deve ser executada com seriedade. E, por fim, o feedback que faz com que o colaborador tenha noção dos seus resultados e melhore cada vez mais, sendo valorizado no ambiente profissional.

Figura 4 – Modelo de características do emprego de Hackman e Oldham (1976)



Fonte: Morin, 2001, p. 15.

Outro modelo destacado nesse sentido seria a abordagem sociotécnica. De acordo com Morin (2001, p.17): “Esse modelo visa organizar o trabalho de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e o desempenho organizacional possa ser melhorado”.

Morin (2001) destaca as pesquisas realizadas pelos autores Emery e Trist. O modelo aponta seis propriedades que o trabalho deve conter para manter o comprometimento dos funcionários, sendo eles:

- (1) *Variedade e o desafio*: o trabalho deve conter funções variadas, além disso, devem apresentar exigências a serem cumpridas. Isso desperta interesse nos desafios apresentados.
- (2) *Aprendizagem contínua*: necessidade de novos aprendizados constantes. Proporciona o interesse pelo crescimento profissional através das experiências.

- (3) *Margem de manobra e autonomia*: o indivíduo deve ter a possibilidade de resolver os assuntos que competem a sua área, isto é, capacidade de decisão.
- (4) *Reconhecimento e apoio*: o reconhecimento assume um papel significativo na organização. Segundo Morin (2001, p. 17): “Esse aspecto estimula a necessidade de afiliação e vinculação”.
- (5) *Contribuição social que faz sentido*: o trabalho deve conter além das suas obrigações um comprometimento com as questões sociais. Representa a possibilidade de contribuir para a sociedade.
- (6) *Futuro desejável*: os funcionários buscam cada vez mais o aperfeiçoamento e o reconhecimento, dessa forma, as organizações devem considerar esse desejo dos colaboradores incentivando-os.

Além disso, a abordagem sociotécnica destacam aspectos extrínsecos que podem afetar o trabalho dos funcionários. São os seguintes de acordo com Morin (2001, p.18): “(...) o salário, as condições físicas e materiais e as regras organizacionais”. Totalizam-se doze fatores essenciais para a qualidade no trabalho, ao qual o intuito é a melhoria contínua no desempenho organizacional (MORIN, 2001).

Sobre os dois modelos, Morin (2001, p. 18) comenta:

Esses dois modelos têm vários pontos em comum. Entre outros, recomendam uma organização do trabalho que ofereça aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de ajustar-se. Parece-nos igualmente importante que os trabalhadores possam desenvolver o sentimento de vinculação e que possam trabalhar em condições apropriadas.

Enfim, diversas teorias são idealizadas e lembradas constantemente relacionadas à motivação. Mas como saber aquilo que é certo e confiável? É favorável aplicar dentro de uma organização? Essas perguntas sempre surgem e às vezes são difíceis de respondê-las. Isso porque é complicado definir uma organização e um método padrão de gerir as pessoas, afinal, os colaboradores são distintos e apresentam formas diferentes de pensar e agir.

Bergamini (2003) comenta sobre a movimentação desordenada das pessoas, além disso, a busca constante das organizações por um método de controle eficaz. A autora comenta sobre a indagação constante dos administradores de como manter a produção

significativa de uma forma que os colaboradores não estejam tão motivados assim (BERGAMINI, 2003). De acordo com Bergamini (2003, p. 64):

Quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos – um tipo de ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundos do meio ambiente.

Ainda sobre essa questão, Filho (2007) destaca:

Conceitualmente, ninguém motiva ninguém. O que pode ser feito é incentivar ou estimular alguém, uma vez que a motivação é intrínseca à pessoa. Por isso, muita gente a traduz como “ter vontade de”. Há muitos artigos sobre o tema escritos por psicólogos, administradores, pedagogos e sociólogos que evidenciam o aspecto multidisciplinar da motivação, que por sua vez afeta as pessoas em suas atividades diárias, sejam elas profissionais, escolares, familiares, sociais ou de lazer.

É notável que o tema motivação se torna complexo pela quantidade de informações e teorias que são discutidos constantemente. Conforme foi visto anteriormente, pesquisadores apostam que a motivação é interna, enquanto que outros consideram a motivação externa, com incentivos e prêmios.

Nesse caso, é difícil definir uma fórmula ideal para motivar as pessoas. Dessa forma, as empresas buscam técnicas que se adequam melhor ao tipo de ambiente profissional e os colaboradores que nela compõem.

### 2.3 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

De acordo com o que foi explicitado no início o objetivo do trabalho é discutir sobre a motivação dos funcionários públicos. Nesse tópico serão abordadas questões necessárias para entender esse tipo de ambiente e suas peculiaridades.

Antes de tentar comparar qualquer diferença existente entre os funcionários públicos e privados, vamos abordar um assunto que é discutido por diversas pessoas que dependem do serviço público, que seria a falta de “comprometimento” dos funcionários desse ramo. De acordo com Codo (2000, p. 296):

Todos nós temos certeza que o mundo seria melhor se as coisas simples fossem resolvidas de forma simples. Parece ao cidadão comum que o servidor público é um “ser” dotado da misteriosa propriedade de tornar difícil o que seria fácil, de criar dificuldades ao invés de resolver problemas; um carimbo, uma assinatura, adquire surpreendentemente o dom de se transformar em uma epopeia interminável.

Essa informação nos mostra o quanto a revolta com o serviço público é grande devido à burocracia para a resolução dos problemas, podendo ser ela de diversas formas: atendimento, efetivação de um serviço, licitação, entre outros. Segundo Chanlat (2002, p. 3): “(...) a burocracia se impõe pelo fato de atender às exigências de uma sociedade racional movida ao mesmo tempo por imperativos de eficiência e imperativos democráticos (a igualdade de todos diante da lei e dos serviços)”.

É notável que há uma grande diferença existente na efetivação de uma tarefa na área pública em relação a privada. O serviço na área privada é mais direto e dessa forma as funções são resolvidas rapidamente, por outro lado, a pública necessita estudar a melhor forma de se concluir determinada ação, buscando aquilo que é mais econômico e justo.

O autor Codo (2000, p. 298) exemplifica o pedido de papel em uma empresa; o mesmo demonstra que em uma empresa privada essa tarefa pode ser resolvida em minutos, sendo necessário apenas ligar para dois ou três fornecedores e escolher o melhor preço e qualidade do produto e serviço. Uma organização pública, por sua vez, terá que se submeter a diversos questionamentos, sendo alguns deles: a necessidade da compra desse material, quem vai utilizá-lo, qual fornecedor será escolhido, quanto será o serviço, dentre outros quesitos.

Isso, de fato, mostra o quanto às operações na área pública pode ser demorado para a resolução de tarefas simples como a compra de um papel. Dessa forma, a população cobra cada vez mais um atendimento eficiente, servidores proativos que buscam realmente a resolução dos problemas. De acordo com Loureiro (2004, p. 11):

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isso significa que os cidadãos estão cada vez mais exigentes em relação à satisfação de suas demandas.

A motivação é um assunto pessoal, ou seja, cada indivíduo tem uma personalidade própria e isso faz com que as pessoas tenham formas diferentes de se expressar, de agir, de trabalhar, de se relacionar. Porém, os autores através das pesquisas sobre o assunto e os estudos em diversas organizações, têm como intuito entender melhor as formas de motivar as equipes, proporcionando um ambiente “saudável” e produtivo no sentido profissional e financeiro.

Conforme foi dito anteriormente, a motivação pode ser intrínseca e extrínseca. Segundo Klein e Mascarenhas (2016, p. 20):

Para muitos autores, os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, ou simbólicas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público.

Obviamente qualquer tipo de trabalho apresenta um valor para a sociedade, todos os cargos são fundamentais para o processo organizacional como um todo. Porém, essa passagem remete a importância de um cargo de servidor público e a responsabilidade que o mesmo possui. Conforme Furucho (2012): “O servidor público é um servidor do público, do povo e da sociedade. Servir a sociedade é o compromisso maior do servidor público”.

A responsabilidade de um servidor público é crucial no ambiente de trabalho, afinal são cargos que possuem informações sigilosas e que devem ser tratadas com o máximo de zelo possível. A seguir, o autor comenta sobre um aspecto importante que é a valorização do trabalho de um servidor público:

Não há serviço público de qualidade sem servidor público comprometido com o trabalho, pois é inquestionável a relevância da atuação do servidor público, pois o seu principal diferencial é o de cuidar do que é de todos nós.  
Não se constrói uma democracia e um país organizado, que atenda as necessidades e anseios da população de forma digna, sem o servidor público competente, bem remunerado, tratado com respeito e dignidade e ao mesmo tempo comprometido com sua missão de servir bem ao público indistintamente (FURUCHO, 2012).

Percebe-se uma informação relevante no comentário em relação à motivação do servidor. Qualquer pessoa que executa um serviço de forma eficiente e com responsabilidade merece um salário digno, ambiente adequado de trabalho, entre outros quesitos. É de extrema importância que o servidor público entenda o papel dele na sociedade, de ajudar as pessoas sem distinção nenhuma.

Outro ponto que deve ser discutido no setor público é a estabilidade dos funcionários. Segue abaixo um trecho significativo sobre o tema:

A concorrida disputa por uma vaga no serviço público é um eloquente indicador de que a estabilidade e o regime de aposentadoria diferenciada são os seus maiores atrativos quando contrapostos às pressões da incerteza a que estão submetidos aqueles que trabalham na iniciativa privada. Não por acaso, ingressar no serviço público é uma empreitada que milhões de brasileiros alçam à condição de objetivo fundamental e à qual são capazes de dedicar preciosos anos de suas vidas produtivas. (ESTADÃO, 2017)

É um assunto complexo, isso porque a estabilidade pode proporcionar pontos positivos e ao mesmo tempo pontos negativos.

Pode-se dizer que a parte favorável da estabilidade está relacionada à segurança que os servidores possuem de pertencerem a um lugar que não se perde o cargo facilmente. Essa “tranquilidade” pode proporcionar no indivíduo uma busca cada vez maior por um serviço de excelência, aprimoramento e, principalmente, um crescimento dentro do ambiente de trabalho.

Por outro lado, a estabilidade pode provocar em alguns trabalhadores descaso e desânimo com o serviço. Dessa forma, o funcionário desmotivado em um cargo que necessita de comprometimento e responsabilidade irá ocasionar a lentidão no processo, acumulando mais serviços e pendências no setor em questão. A seguir uma discussão sobre o assunto:

Entretanto, o que poderia ser justamente tomado como um triunfo pessoal por aqueles aprovados em rigorosos processos seletivos e como uma salvaguarda da qualidade e da eficiência na prestação de serviços públicos à sociedade pelos profissionais mais capacitados, em muitos casos, descamba para a acomodação de funcionários incompetentes ou relapsos que se abrigam sob o manto da estabilidade. Vale dizer, o princípio que se presta a proteger o servidor de um abuso acaba por se voltar contra o público ao qual ele deve servir. (ESTADÃO, 2017).

Como o processo de desligamento do servidor é demorado devido aos processos administrativos, muitas das vezes esse tipo de atitude passa despercebido pelo responsável do setor. Portanto, é necessário buscar métodos que impulsionem os funcionários a estarem sempre motivados pelas funções que executam.

Diante disso, será que é possível responder se existe uma diferença na motivação do setor público para o privado? Para tentar entender um pouco melhor devem-se analisar separadamente os dois ambientes a fim de saber o que se passa realmente.

Em relação ao ponto de vista de contratação, na maioria das vezes a entrada no setor privado é muito mais prática. Geralmente nas organizações ocorre a seleção de candidatos, entrevistas, testes que tem como intuito buscar o melhor perfil para a vaga oferecida. Após a escolha, o funcionário passa por um processo de treinamento até o momento que o mesmo consegue se adaptar e tomar propriedade do cargo e das suas funções.

Contudo, passado a “euforia” do processo de integração na nova empresa o funcionário precisa manter a mesma energia e, nesse momento, diversos quesitos são fundamentais para tal ação, podendo ser: premiações, metas, novos objetivos, equipe, insegurança no trabalho, entre outros.

Vamos destacar um aspecto importante, a insegurança no trabalho. Isso remete a possibilidade de perder o emprego caso o serviço não esteja sendo feito da melhor maneira



que o cargo exige. E ter um emprego está relacionado à subsistência, isto é, a possibilidade de se sustentar e aos seus próximos. Seguindo essa ideia, Chanlat (2002, p. 4) comenta: “Quando indivíduos, homens ou mulheres, perdem seu emprego, eles descobrem o aspecto estruturante que a vida profissional ocupa na sua existência”.

Quanto ao setor público, de certa forma a entrada é mais complexa em relação ao privado. É feita através de concursos e testes físicos - psicológicos, sendo que o último depende do cargo que o candidato pretende entrar. Passa-se por um processo de treinamento e em seguida o servidor começa a explorar as funções que lhe são atribuídas.

Pode-se dizer que o ápice da motivação dos funcionários, na maioria das vezes, ocorre com promoções, premiações, reconhecimento. Porém, em alguns momentos esse tipo de “energia” pode ser colocado à prova, ainda mais quando o risco de perder o emprego facilmente é mínimo.

A imagem negativa que a sociedade possui em relação aos servidores está relacionada muitas vezes a burocracia dos atendimentos e, em certos casos, a falta de comprometimento de alguns funcionários. De acordo com Chanlat (2002, p. 4):

No decorrer dos últimos vinte anos, os empregados do setor público e notadamente os funcionários sofreram mais ou menos fortemente o discurso sobre sua suposta ineficiência, sua fraca produtividade, até sua verdadeira utilidade. Na maioria dos países industrializados, muitos são os que esconderam sua condição de funcionário público para não ser ridicularizados nos encontros sociais.

De volta à pergunta inicial, pode-se dizer que existem semelhanças e diferenças na motivação pública e privada. De acordo com Frank e Lewis (2004):

As evidências de diferenças motivacionais nos setores público e privado sugerem que, no setor público, o trabalho seria intrinsecamente mais recompensador, e o desempenho seria menos sensível a fatores motivacionais financeiros. (apud Klein e Mascarenhas, 2016, p. 20).

Os autores ainda destacam:

Em qualquer organização, seja ela pública ou privada, é presente a preocupação com o grau de satisfação dos funcionários, com a taxa de rotatividade e evasão de profissionais. Nem toda rotatividade é ruim, mas passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável (pois, nesse caso, as organizações seriam obrigadas a agir). (KLEIN E MASCARENHAS, 2016, p. 20).

Enfim, os dois setores geralmente buscam métodos que proporcionam aos colaboradores um ambiente favorável e adequado para o trabalho. Contudo, alguns quesitos são mais importantes de um lado, enquanto que do outro não são valorizados assim.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal da pesquisa foi investigar e analisar os fatores que influenciam na motivação de determinados funcionários de uma agência específica do Banco do Brasil, bem como o seu grau geral de satisfação com o trabalho que desenvolvem.

A metodologia destaca os métodos utilizados para a conclusão do trabalho, o tipo de pesquisa abordada, como se deu o estudo, entre outros aspectos. “A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 31).

A seguir serão discutidos em tópicos os métodos abordados na pesquisa, os sujeitos envolvidos, a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

A pesquisa se refere à investigação minuciosa sobre um determinado assunto, sendo ele de qualquer área ou conhecimento. Segundo Fonseca (2002, p.20), “a pesquisa é um processo permanentemente inacabado. Processa-se através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção no real”.

Quanto à abordagem o presente trabalho foi baseado em uma pesquisa qualitativa. Essa técnica busca compreender de forma mais analítica as ideias e os motivos das situações. Esse tipo de pesquisa para Godoy (1995, p. 58):

Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Do ponto de vista do objetivo, é considerada descritiva.

Esse tipo de pesquisa está relacionado à descrição do assunto e das pessoas que compõem o ambiente estudado sem a interferência do autor. Prodanov e Freitas (2013, p. 52) complementam da seguinte forma: “Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Os autores ainda acrescentam:

Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 52).

O trabalho em questão através do material bibliográfico e das entrevistas teve como intuito entender a motivação dos funcionários em um órgão que mesmo sendo considerada uma economia mista, apresenta uma dinâmica do serviço público. Buscou-se um alinhamento entre as teorias formuladas por diversos autores no passado com o que ocorre na prática do tempo atual.

O método utilizado foi o estudo de caso. Para Ventura (2007), o estudo de caso representa um estudo de assuntos específicos, ao qual se pretende entender as informações da melhor forma possível. Para Fonseca (2002, p. 33):

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O estudo de caso da pesquisa em questão foi no Banco do Brasil, sendo a agência situada no estado de Minas Gerais, especificamente na cidade de Juiz de Fora.

### 3.2 OBJETO E SUJEITOS DE PESQUISA

O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista, ou seja, a seleção dos candidatos é feita através de um concurso, porém os funcionários são regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Os cargos da agência entrevistada são os seguintes: escriturário, assistente de pessoa física, assistente de pessoa jurídica, supervisor de atendimento, gerente pessoa física, gerente pessoa jurídica, gerente de relacionamento, e por fim, o gerente geral. Uma curiosidade sobre a empresa seria que todo funcionário ao ingressar em qualquer agência inicia o seu trabalho com o cargo de escriturário.

As entrevistas ocorreram no dia 09 de junho de 2016 com uma duração aproximadamente de duas horas. Foram entrevistados todos os funcionários da agência, totalizando dez colaboradores, sendo eles de diversos cargos hierárquicos.

Com intuito de manter a seriedade do trabalho e o sigilo da empresa avaliada, foi adotado siglas para facilitar a identificação da organização e dos seus funcionários. A agência foi denominada de agência X e os funcionários são denominados pelos cargos que os mesmos executam. Os cargos que possuem mais de um funcionário serão identificados por números.

Os bancários buscam carreiras extensas, com intuito de crescer profissionalmente. Foi perguntado na entrevista quanto tempo os funcionários trabalham no banco, sem especificar a agência que iniciaram os trabalhos, o resultado concluiu uma média de treze anos, sendo o menor tempo de sete anos da Gerente de Relacionamento 1 e o maior tempo do Gerente Geral com trinta e três anos.

Segue abaixo um quadro síntese com as informações dos funcionários da agência em questão.

Quadro 1 – Informações básicas dos funcionários da Agência X

<b>Cargo</b>	<b>Tempo de atuação na empresa</b>	<b>Tipo de Banco que trabalhou</b>	<b>Cargos que passaram na empresa</b>
Gerente Geral	33 anos	Público	Menor aprendiz / Escriturário/ Caixa / Fiscal do Banco / Gerente de serviços / Gerente de contas
Gerente de Relacionamento 1	07 anos	Público	Escriturário / Assistente / Caixa
Gerente de Relacionamento 2	08 anos	Público	Escriturário / Caixa / Assistente de negócios / Gerente PF
Gerente de Agronegócio	24 anos	Público	Escriturário/ Subgerente / Gerente Geral
Gerente de Pessoa Física	16 anos	Privado e público	Escriturário / Caixa / Assistente / Gerente
Supervisora de Atendimento	29 anos	Privado e público	Escriturária / Caixa / Assistente de supervisão / Assistente de negócio

Assistente de Pessoa Física	16 anos	Público	Escriturário / Assistente / Gerente de Relacionamento
Assistente de Pessoa Jurídica 1	08 anos	Público	Escriturário / Assistente
Assistente de Pessoa Jurídica 2	13 anos	Público	Escriturário / Substituta de Gerente de Contas / Substituta de Gerente de Expediente
Escriturário	10 anos	Público	Caixa

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para que a pesquisa alcance os resultados desejados é necessário que se use das ferramentas apropriadas para tal questionamento. Primeiramente, a pesquisa em questão teve como objetivo principal tentar entender a motivação em um setor público, como os funcionários agem de acordo com a estabilidade existente nesse tipo de trabalho.

A coleta de dados se deu por fontes primárias, isto é, informações que não foram coletadas anteriormente. No presente trabalho, os dados primários foram obtidos através de uma entrevista. De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p. 278), a entrevista “trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias”.

Após escolhida a agência em estudo foi feito um contato com o Gerente Geral da mesma para expor o interesse da pesquisa. No encontro a pesquisadora abordou o assunto do trabalho e seus objetivos, explicou o intuito da pesquisa e esclareceu qualquer dúvida sobre como seria as entrevistas em questão. Além disso, foi informado que a agência e os funcionários não seriam divulgados, mantendo o sigilo da organização.

Dessa forma, o levantamento dos dados foi através da entrevista. Conforme foi falado, as entrevistas ocorreram no mês de Junho, a data e o horário foram marcados pelo Gerente Geral na parte da manhã fora do horário de atendimento dos funcionários, tornando o ambiente mais tranquilo para a coleta.

O tipo de entrevista utilizada foi a padronizada aberta, isto é, seguiu-se um roteiro padronizado (Apêndice I) de perguntas explorando assuntos relacionados ao ambiente organizacional. Conforme Patton (apud Godoi et al, 2006, p. 304): “a entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de resposta aberta”.

A pesquisadora seguiu a dinâmica das perguntas para todos os funcionários e explorou informações significativas que acrescentaram ainda mais na pesquisa.

Para que o recolhimento das informações fosse prático e o mais fidedigno possível foi utilizado o gravador durante a entrevista. A gravação dos áudios foi solicitada no momento da reunião e foram autorizadas pelo Gerente Geral, sendo garantido o sigilo das mesmas.

Depois dos funcionários serem entrevistados e gravados, fez-se a transcrição da entrevista com o máximo de atenção para que todas as informações fossem recolhidas e analisadas posteriormente.

No roteiro de entrevista (Apêndice I) é possível notar que as perguntas foram separadas por três tópicos (cargos e funções; escolha da profissão e motivação) a fim de facilitar a dinâmica das questões no momento da entrevista. Porém, conforme será visto a seguir, na análise de resultados buscou-se separar as perguntas por índices de assuntos. O intuito é facilitar o entendimento do que foi exposto e principalmente na análise das informações. Segundo Gil (2002, p. 134), “a categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles”.

Conclui-se que a transcrição e categorização dos dados facilitaram a análise e a ligação do que foi exposto com a teoria abordada, proporcionando um melhor entendimento do assunto como um todo.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesse tópico serão abordados os resultados obtidos na empresa ao qual foi feita o estudo de caso, nesse caso a Agência X. Para que se tenha uma melhor percepção do ambiente analisado serão discutidos alguns temas que foram destacados de acordo com as respostas dos entrevistados.

### 4.1 ATUAÇÃO PROFISSIONAL

As pessoas ao construírem suas carreiras buscam aprimorar continuamente suas habilidades para que o sentido do trabalho não se perca e que o interesse seja renovado constantemente. Porém, em alguns casos isso se torna complicado devido ao período de atuação de um funcionário na organização, afinal algumas pessoas trabalham a vida toda no mesmo emprego e muitas vezes no mesmo cargo, outras não.

O homem na natureza tem como instinto conquistar lugares, pessoas, objetos e espaços, dessa forma, após dominar uma etapa o indivíduo busca novas experiências e novos desejos. Percebe-se que isso acontece no ambiente organizacional, conforme é explicitado pelo Maslow (apud SAMPAIO, 2009, P. 8): “O homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar”.

O nível hierárquico do Banco do Brasil se mostra cada vez mais flexível, constantemente são oferecidas oportunidades internas na organização de forma aprimorar o atendimento e o funcionamento do banco como um todo. É importante ressaltar que a entrada no Banco do Brasil é através de um concurso público, e todos contratados entram com o mesmo cargo, denominado escriturário. De acordo com o tempo, as pessoas através dos gostos e interesses pessoais buscam oportunidades de crescimento na área que mais simpatizam.

Percebe-se que na agência X a maioria dos funcionários passou do cargo de escriturário para um cargo superior. Alguns, mesmo com pouca experiência na empresa, alcançaram o cargo de gerente rapidamente, que é o caso da Gerente de Relacionamento 1. Segundo ela:

Entrei como escriturária depois assumi o cargo de assistente, fiquei no caixa por pouco tempo e, por fim, o cargo atual de gerente.

Outro destaque seria o Gerente Geral ao qual exerceu a maioria dos cargos da empresa. Ele explicita da seguinte forma:

Já fui menor aprendiz, escriturário, caixa, fiscal do banco, gerente de serviços, gerente de contas, e o meu cargo atual de gerente geral, ao qual estou há nove anos.

Nota-se que esse indivíduo apresenta uma experiência exacerbada da organização como um todo, um entendimento de cada ângulo da empresa.

Na entrevista foi destacada uma informação importante. Dois dos entrevistados já trabalharam no banco privado, sendo eles o Gerente de Pessoa Física e a Supervisora de Atendimento. Dessa forma, foram questionados para os mesmos se existe alguma diferença entre o banco privado e público. O Gerente de Pessoa Física responde:

Existe uma diferença. Eu trabalhei há um tempo atrás no banco privado e acho que aquela época a diferença era mais alarmante que hoje. Hoje se iguala mais na questão de metas e objetivos, o trabalho é o mesmo, embora tenha o fato de ter o concurso público.

A Supervisora de Atendimento destaca sobre a insegurança:

Existe diferença. Não tinha uma segurança igual do banco público, apesar do Banco do Brasil ser uma economia mista. Já vi colegas depois de trabalhar o dia inteiro ser demitido, mexia no Departamento Pessoal constantemente. Nós do Banco do Brasil não somos mandados embora de uma hora pra outra apesar de ser regido pela CLT, tem todo um processo administrativo.

Percebe-se que o banco privado modifica o quadro hierárquico de funcionários constantemente, talvez seja pela busca de novas ideias e novos métodos de funcionamento do trabalho. Poucos têm a possibilidade de enxergar as diferenças encontradas de um banco para o outro.

O Gerente de Pessoa Física destaca que antigamente a diferença era mais perceptível, embora tenha o concurso para ingressar no Banco do Brasil, os métodos de trabalho estão cada vez mais parecidos. Por outro lado, a Supervisora de Atendimento cita umas das diferenças mais alarmantes entre os dois bancos, que no caso seria a segurança e estabilidade.

Em relação a essa discussão sobre as diferenças e semelhanças do banco privado para o público, surge uma questão interessante: as pessoas em geral buscam mais oportunidades em bancos públicos do que nos privados?



Na entrevista, dos dez funcionários sete destacaram que os indivíduos buscam mais chances na área pública, isso porque apresenta uma estabilidade e segurança maior. O Gerente de Relacionamento 2 enfatiza:

Sim, com certeza. Apesar de ter uma diferença salarial, os funcionários do Banco do Brasil possuem uma certa estabilidade, tranquilidade com o trabalho”.

O Escriturário ainda complementa:

Em função da segurança que o banco público proporciona, por ser um trabalhador público. Mesmo sendo regido pela CLT, não pode ser demitido aleatoriamente”.

O Gerente Geral destaca o mesmo motivo, para ele:

Quem está no setor público tem mais segurança. É mais selecionado por ter um concurso.

Por outro lado, três dos funcionários opinaram que o banco privado seria a escolha da maioria das pessoas no momento, devido ao salário alto que estão oferecendo e a rápida entrada no mercado de trabalho. Segundo o Gerente de Pessoa Física:

O banco privado ter um talento já basta, o banco público exige mais através de provas de conhecimentos gerais e específicos.

A Assistente de Pessoa Jurídica 1 complementa:

Apesar do Banco do Brasil apresentar uma estabilidade e segurança, muitos procuram o banco privado devido à rapidez da contratação, em visto que o concurso pro Banco do Brasil acontece de quatro em quatro anos, e quem está na área financeira precisa do dinheiro e da experiência, então busca o mais rápido.

Dessa forma, percebe-se que o banco público seria uma escolha a longo prazo, devido à estabilidade que o mesmo proporciona aos seus funcionários, enquanto que o banco privado seria uma decisão no curto prazo, pela rapidez de contratação e por outros aspectos positivos.

Pode-se dizer que os bancos de certa forma apresentam uma rotina, isso porque diariamente essas empresas dedicam um tempo de atendimento aos seus clientes. Porém, a rotina dos funcionários dessa organização não é tão padronizada quanto parece ser. Conforme é explicitado pelo Assistente de Pessoa Física:

O banco hoje está muito dinâmico, principalmente no aspecto negocial. A atividade bancária hoje se traduz em vendas, atrair o cliente e atender à necessidade aos produtos que se vendem (investimento, crédito). Não segue uma rotina exata.

A Gerente de Relacionamento 1 reafirma essa ideia da seguinte forma:

Cada dia é algo diferente. Normalmente se espera seguir a mesma rotina, reuniões, áudios, atendimento, porém a rotina diária acompanha aquilo que o cliente deseja, podendo ser algo demorado ou às vezes um simples procedimento.

As pessoas apresentam diversos assuntos para resolver no banco, sendo alguns deles: abertura de conta, recebimento de cartão, pagamento de boletos, entre outros. É importante destacar que além da rotina de atendimento presencial aos clientes do banco, os funcionários apresentam rotinas internas, que às vezes devem ser feitas após o atendimento para auxiliar na rapidez da resolução dos problemas. A Assistente de Pessoa Jurídica 1 destaca:

Como a minha jornada é de seis horas, e dessas cinco horas é o atendimento propriamente dito, eu fico com uma hora para executar aquilo que eu não consigo resolver na hora com o cliente. Então eu chego e acabo resolvendo pendências do dia anterior.

Outro assunto discutido na entrevista foi sobre a execução de outras tarefas que não competem ao seu cargo específico. A maioria respondeu que fica destinado mais as suas funções, porém é necessário o auxílio em algumas áreas, conforme é explicado pela Assistente de Pessoa Jurídica 1:

No banco, a minha função é assistente de PJ, o auxílio seria basicamente para essa área, porém o atendimento de pessoa física acaba demandando bastante e acabo auxiliando nas duas áreas.

A Gerente de Relacionamento 1 relata:

Cada um tem sua função específica, mas quando acaba faltando um funcionário acaba realocando as pessoas para desempenhar aquela função. E mesmo o funcionário estando na agência, se é necessário à ajuda acaba que fazemos outras atividades.

## 4.2 AVALIAÇÃO DO CARGO

O ser humano em qualquer momento da sua vida vai analisar aquilo que lhe beneficia e, conseqüentemente, o que lhe prejudica. Faz parte da natureza do indivíduo buscar

aquilo que mais lhe faz bem, aquilo que mais o inspira e o motiva a continuar. Isso pode ocorrer em qualquer lugar com qualquer pessoa.

Com a experiência de vida acumulada as pessoas criam cada vez mais o senso crítico e adquire juntamente com sua personalidade a possibilidade de ver o que realmente lhe faz crescer e evoluir, tanto no pessoal quanto no profissional.

No âmbito profissional, muitas coisas mudaram e não se deve pensar apenas nos avanços tecnológicos e mudanças de diversos ramos e setores, mas sim no modo de pensar dessa geração nova que busca aprimorar cada vez mais o currículo com experiências diversas. Além disso, busca explorar o fator motivacional de uma forma que o trabalho se torne algo muito mais que o sustento na vida de um ser humano, se torne algo pelo que valha a pena acordar, que dê o sentido de viver.

Os profissionais atualmente querem uma larga dimensão de conhecimento, além de novas e constantes informações do ambiente como um todo. De acordo com Morin (2001, p. 9):

O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

Qualquer trabalhador hoje ao ser entrevistado vai saber falar aquilo que mais lhe favorece no trabalho e aquilo que mais lhe “prejudica” de certa forma, isso porque enxergamos o que estamos satisfeitos e o que precisamos melhorar. Isso não é ruim, afinal se tudo fosse perfeito nós não teríamos vontade de mudar e aprender coisas novas, impulsionar novos conhecimentos e experiências na nossa carreira.

Na agência X foi feita uma discussão sobre aquilo que é mais favorável e desfavorável no cargo de cada um e as respostas se mostraram em alguns casos parecidas e em outras distintas, devido às tarefas e as peculiaridades de cada cargo.

Em relação aos pontos positivos no trabalho, a maioria dos entrevistados destacaram o atendimento e o contato com o cliente. Segundo o Gerente de Relacionamento 2:

O mais favorável é a quantidade de clientes que eu atendo, dá a possibilidade de ter uma atenção maior ao problema do cliente. Gerenciar de forma mais tranquila.

Outro ponto destacado foi à estabilidade e autonomia. O Gerente Geral destaca da seguinte forma:

Estabilidade e a segurança que o banco tem. O gerente geral tem uma autonomia para atuar e isso proporciona uma responsabilidade maior”.

#### A Assistente de Pessoa Jurídica 1 complementa:

Ter uma autonomia maior dentro do banco, conhecimento mais profundo do que eu estou executando, isso acarreta um melhor atendimento para o cliente e o desempenho dentro da agência. O trabalho seis horas por dia traz uma qualidade de vida maior.

A Gerente de Relacionamento 1 destacou o mesmo motivo para aquilo que é favorável e desfavorável no seu cargo, sendo o poder de decisão. Segundo ela:

Favorável é a gestão no que é feito, poder de decisão maior sobre os assuntos, acesso maior, acaba tendo uma noção maior das coisas, de um todo. O desfavorável seria a responsabilidade de ter um controle maior sobre as coisas, pois todas as informações devem ser asseguradas, com um cuidado maior. A pessoa que assume esse cargo deve seguir uma conduta correta e ser ético.

Quando se pensa de uma forma ampla na insatisfação de um cargo de qualquer empresa, muitos pensariam que a resposta principal seria o salário, afinal qualquer ser humano sempre busca o melhor e acha que pode ganhar mais do que ganha, pelo tanto que trabalha. Isso é normal, até porque é um dos fatores motivacionais da maioria dos empregados.

Porém, a entrevista na agência X destacou alguns assuntos mais comentados pelos funcionários que no caso seria a rotina pesada e a falta de suporte para algumas atividades. Segundo o Gerente de Pessoa Física:

A rotina atrapalha muito e a quantidade de coisa pra fazer, pendências em curto tempo para praticar.

#### A Assistente de Pessoa Jurídica 2 complementa:

Volume de serviço, demanda do cliente quase todo tempo, volume de atividades que temos que executar.

Nota-se que isso prejudica no desempenho de algumas tarefas, os funcionários ficam desanimados pela quantidade significativa de trabalho. Além disso, não existe suporte para os processos analíticos, o que faz atrasar a resolução rápida de alguns problemas dos clientes.

O Gerente Geral relata os fatores desfavoráveis e destaca a sua trajetória na empresa.

Segundo ele:

Desfavorável seria a rotina que acaba sendo estressante; diárias internas do banco. Às vezes alguns problemas não estão ao meu alcance, devido à competência e o cargo em que ocupo. Porém, não vejo tantos problemas, afinal lutei muito pelo cargo e acaba que vale a pena, não adianta continuar se é algo estressante.

Quanto à questão salarial, dos dez entrevistados dois funcionários citaram. A Assistente de Pessoa Jurídica 1 destacou:

A cobrança é maior que o escriturário, cobrança nas metas da agência. Sou sempre solicitada para melhorar pra agência, porém o salário é bem menor que o do gerente.

O Assistente de Pessoa Física foi mais incisivo:

Salário para adequar ao mercado. Apesar de ser um emprego que oferece uma estabilidade e segurança, deve-se dar um valor maior pela responsabilidade que um bancário possui.

No caso da agência X, o salário pode ser um dos motivos de desmotivação, mas não é aquele que mais se destaca. Logo, é reforçado ainda mais a ideia de que o sentido no trabalho não se baseia apenas no sustento e sim no significado que o seu trabalho representa na sociedade e o sentido que ele proporciona na vida de cada indivíduo.

#### 4.3 MOTIVAÇÃO INICIAL

As pessoas apresentam diversos motivos ao entrar num emprego, sendo o maior deles a necessidade do sustento próprio. Porém, ao fazer um estudo mais aprofundado do assunto motivação na atualidade, esse quesito para muitas pessoas não representa aquilo que mais importa.

Recentemente foi feita uma pesquisa sobre motivação das pessoas pela Revista Exame. Segundo o autor:

Depois de conversar com muita gente pelo mundo, constatamos que **ativar nossas habilidades e fazer aquilo que nos apaixona é mesmo um super drive para motivação, tanto na instância profissional como na pessoal.** (GALVÃO, 2017, destaque no original)

Além disso, a Revista Exame destaca outra matéria sobre trabalho e vida, nesse estudo eles buscam conhecer conceitos importantes da cultura grega, conforme é explicitado abaixo:

Sempre que temos oportunidade, escrevemos sobre a **cultura helênica** (sécs XV ao V a.C. – Grécia), uma das civilizações que alcançou maior grau de desenvolvimento que se tem notícia, e merece atenção. Pois bem, Erga e Douléia eram 2 conceitos de trabalho muito importantes para os helênicos.

Por Douléia entende-se o trabalho que todo o cidadão faz para prover seu sustento. Incluindo no conceito tarefas diárias e indispensáveis como os cuidados com a saúde, higiene, alimentação, etc...

Por Erga eram conhecidos os trabalhos voltados para criação, reflexão, conhecimento e desenvolvimento dos **talentos**, realização de projetos pessoais, busca da arte em lato sensu. Enfim, Erga era o trabalho que não visava subsistência e lucro, e sim o aprimoramento humano e a busca da excelência através do desenvolvimento das habilidades de cada um. (ESPAÑA, 2017, destaque no original)

Nota-se que esse tipo de assunto vem sendo discutido há muito tempo. Porém, cada pessoa apresenta um objetivo único, logo é difícil generalizar as escolhas. Por exemplo, em uma empresa dois funcionários no mesmo setor de trabalho podem apresentar fatores motivadores distintos, sendo um o salário como quesito principal enquanto que o outro o reconhecimento profissional.

No caso da agência X foi destacado que a maioria escolheu o Banco do Brasil por necessidade financeira, porém cada um por motivos distintos. O Gerente Geral explica:

Comecei muito novo, não tinha muitas opções. E como eu vim de uma cidade pequena, entrar no Banco do Brasil era um reconhecimento de uma pessoa que passa em Medicina. Aproveitei a oportunidade e desde então fui crescendo dentro da empresa.

O Gerente de Pessoa Física acrescenta:

Foi por necessidade, uma ocasião. Não foi por escolha própria, estava desempregado e o concurso surgiu como oportunidade de crescimento e trabalho.

O Assistente de Pessoa Física ainda reforçou:

Foi por acaso. É raro encontrar no banco quem sonhou ser bancário, mas pelo fato de ter uma estabilidade e os benefícios, foi o que me levou escolher essa profissão.

Outro ponto citado foi o motivo financeiro, afinal o banco é considerado uma organização que além de fornecer um salário adequado, apresenta diversos benefícios, como

vale refeição, plano médico, entre outros. Dessa forma, as pessoas acreditam que mesmo sendo uma economia mista, o Banco do Brasil proporciona estabilidade e segurança para os funcionários. A Assistente de Pessoa Jurídica 1 explica:

Eu queria ter uma vida, trabalhar muito e nas horas de folga ter um descanso. E também pela estabilidade e pela vida tranquila que o concurso proporciona, além da segurança.

É importante destacar que algumas pessoas não entram no banco por motivos financeiros ou necessidades pessoais e profissionais, elas buscam esse tipo de trabalho por gostarem da função em que executam.

No caso da agência X, dois relataram o sonho de fazer parte do ambiente bancário. A Gerente de Relacionamento 1 relata:

Fiz faculdade de economia. Sempre admirei a área bancária, e desde cedo trabalhei na área financeira, logo surgiu o interesse pelo setor. Foi vontade própria.

O Gerente de Relacionamento 2 complementa:

Foi por escolha pessoal, estudei e sempre tive um sonho de trabalhar no banco.

#### 4.4 FATORES MOTIVADORES

A motivação não é algo concreto e fácil de definir, afinal o que pode ser um fator motivador para uma pessoa, talvez para outra seja ao contrário, isso porque cada pessoa é de um jeito, logo a motivação é pessoal. Contudo, diante das constantes mudanças as organizações tentam cada vez mais proporcionar aos seus funcionários um ambiente mais tranquilo, receptivo e justo, afinal quanto mais satisfeito o empregado fica mais ele rende e colabora com a empresa.

Pode-se dizer que algumas empresas ainda pensam que apenas o salário é fundamental para conquistar o funcionário, e isso pode ser considerado retrógrado, afinal o ser humano busca a valorização constante do seu serviço e da mão de obra exercida. Dessa forma, alguns fatores oferecidos pela empresa podem potencializar a motivação do indivíduo dentro de uma organização, mas é necessária uma administração coerente para que essa ação seja significativa.

Na entrevista realizada na agência X tentou-se identificar quesitos importantes na motivação de cada bancário e as respostas em sua maioria seguiram a mesma direção. O reconhecimento no trabalho foi destacado pelos entrevistados, o que mostra a importância de um empregado se sentir útil no ambiente profissional. De acordo com o Gerente de Relacionamento 2:

O que mais motiva é a dinâmica de um dia para o outro e a possibilidade de ascensão profissional, isso motiva a pessoa buscar mais e conquistar novos objetivos, o reconhecimento.

O Assistente de Pessoa Física explicita da seguinte forma:

O que mais motiva é a possibilidade de ascensão profissional, saber que o resultado que eu gerar vai influenciar na minha carreira.

A ascensão profissional representa a busca constante dos funcionários na atualidade, e isso é comprovado através do estudo feito na agência X. Ao perguntar os bancários qual momento se sentiu mais motivado no seu cargo respectivamente todos responderam que o reconhecimento profissional e a promoção dentro da empresa foi o auge da motivação, pois representa ao mesmo tempo o encerramento de uma etapa e a abertura de novos desafios e objetivos, é o momento que a pessoa tenta dar o seu melhor. A assistente de Pessoa Jurídica 1 complementa:

Iniciei o meu trabalho nos cargos, que foi em Belo Horizonte e o segundo momento foi quando eu retornei para Juiz de Fora, minha cidade natal. Quando a gente ganha uma promoção e o objetivo é atingido é quando nos sentimos mais motivados.

Além do reconhecimento profissional, sendo esse o mais destacado na entrevista, foram citados outros fatores motivacionais do trabalho pelos entrevistados, como: salário, estabilidade, benefícios, trabalho dinâmico, contato com o público, conhecimento adquirido. A Assistente de Pessoa Jurídica 1 discursou sobre o relacionamento com o cliente:

O que mais motiva é poder ajudar as pessoas. A nossa função é pública, então muitas pessoas necessitam dessa ajuda para receber o salário, pagar suas contas. Ajudar na dificuldade das pessoas em lidarem com os processos bancários, a importância de ajudar o cliente e solucionar o problema do mesmo e o que motiva.

A estabilidade é um assunto discutido constantemente no setor público. Apesar do Banco do Brasil ser uma empresa de economia mista, os funcionários possuem uma segurança



a mais em relação a outros tipos de trabalhos no setor privado, isso porque a demissão é mais difícil de acontecer, para tal é feito um processo administrativo, o que torna a situação mais complexa.

Seguindo esse assunto na entrevista, foi perguntado aos funcionários se o cargo público oferece uma motivação a mais no serviço de forma geral, se a segurança é um fator motivacional. Dos dez funcionários entrevistados, sete concordaram que a estabilidade do Banco do Brasil é um fator motivacional, sendo a justificativa a segurança que isso proporciona ao empregado fazer o seu trabalho tranquilo. A Gerente de Relacionamento 1 explica:

Embora o Banco do Brasil seja uma economia mista, e o funcionário público pode ser demitido, e mais difícil, porque para tal ação é necessário um processo administrativo. Isso me deixa mais tranquila de sair de férias, licença, afinal se você faz tudo certo o risco de ser demitido é mínimo.

O Gerente Geral ainda acrescenta:

Se não fosse por isso as pessoas não tentariam tantos concursos.

A Assistente de Pessoa Jurídica 2 é bem incisiva na sua resposta:

Sim, com certeza. Foi uma das coisas que eu procurei fazer concurso é a estabilidade, isso me deixa confortável para trabalhar tranquila.

Quanto aos funcionários que não concordaram, alguns usaram como justificativa que a estabilidade não é motivador e sim uma garantia, segundo o Gerente de Pessoa Física. O Gerente de Relacionamento 2 explicitou da seguinte forma:

Pode ser controverso, a estabilidade pode fazer que você se acomode e não é um fator motivacional.

E por fim, o Assistente de Pessoa Jurídica 2 relata:

Não vejo isso como um fator motivacional. Vejo isso como um fator de não desmotivação, a segurança de você ter uma estabilidade relativa, até porque é uma economia mista. É um fator que não te causa insegurança, na administração é um fator básico.

É notável que a segurança no trabalho representa um fator positivo na vida de qualquer funcionário, porém é necessário saber lidar com essa questão. A estabilidade para

alguns pode ser um fator motivador para fazer o trabalho da melhor forma, com eficiência. Por outro lado, algumas pessoas pelo benefício que possuem pode deixar o serviço em segundo plano, gerando consequências negativas no ambiente de trabalho.

E quanto ao banco privado? Sem essa estabilidade, será que os funcionários do banco privado apresentam a mesma motivação que os funcionários públicos? Foi discutido na entrevista sobre esse assunto e os funcionários da agência X responderam de diversas formas. A maioria dos funcionários destacou que existe uma diferença na motivação, sendo que o lado privado possui uma motivação maior que os funcionários públicos. Os motivos para tal justificativa foram diversos, segundo o Gerente Geral:

O funcionário do banco privado tem a necessidade maior de lutar diariamente pelo emprego, afinal é um ambiente concorrido.

A Supervisora de Atendimento responde da seguinte forma:

Eu acho que os funcionários dos bancos privados são mais motivados porque eles ganham comissão de acordo com o que vendem então isso faz com que eles se sintam mais motivados no trabalho. Mas em contrapartida não possui estabilidade.

Por outro lado, o Gerente de Relacionamento 2 concorda que existe uma diferença na motivação entre ambos, porém a motivação maior se encontra no lado público. Ele faz uma análise sobre o assunto:

A motivação interna permanece no ambiente do emprego, é constante. O fato da empresa privada não ter estabilidade pode ser um fator que causa uma motivação menor, nos bancos privados a remuneração pode ser melhor e a forma de ingresso mais rápida (sem concursos), porém a pessoa fica insegura e isso pode atrapalhar na atuação dentro da empresa.

Um dos entrevistados se mostrou indeciso quanto a essa motivação, nesse caso foi o Gerente de Pessoa Física, segundo ele:

Não sei falar ao certo, pois trabalhei um tempo atrás no banco privado e estava de passagem. Hoje estou no banco público, mas estou desmotivado e não tenho um parâmetro.

O Assistente de Pessoa Física foi o único que não concordou, com o seguinte argumento:

Não acho que deve ser colocado dessa forma. Apesar da estabilidade ser um fator marcante da área pública, ela não representa a fonte de motivação, isso é pessoal. Pode ser que uma pessoa que esteja na iniciativa privada tenha um grau de motivação muito alto, a pessoa é dinâmica e busca riscos.

#### 4.5 FATORES DESMOTIVADORES

Da mesma forma, que existem fatores motivadores em uma empresa, há aqueles que são fatores negativos, que fazem o indivíduo desanimar e repensar a área que está atuando, se vale a pena de forma geral. Isso acontece tanto na área profissional e pessoal, o ser humano busca constantemente o melhor, e toda escolha pode ter o seu lado positivo e negativo.

Nesse momento serão abordadas as partes que menos agradam os empregados, destacando aquilo que pode ser melhorado e observado com mais atenção para manter o ambiente o melhor possível.

Quanto à questão de desmotivação na agência X as respostas se mostraram bem diferentes relacionadas uma à outra. Uma no caso seriam as metas abusivas, sendo comentado por três funcionários. De acordo com a Gerente de Relacionamento 1:

O que mais desmotiva são as metas que sempre são cobradas. Tudo o que você fez no dia anterior não adianta mais, novas metas surgem a cada dia e isso desanima um pouco.

A assistente de Pessoa Jurídica 1 destaca, além das metas, a burocracia:

O trabalho não depende de nós mesmos, é um trabalho em equipe e às vezes não é o colega ao lado, mas a instituição como um todo. Precisa do aval, da liberação de documentos e a demora disso dificulta o atendimento. Precisa do retorno de alguns casos e isso demora, depende da equipe e acabam que não dão estrutura. As metas são passadas de forma muito errada, tudo o que conquistou hoje não vale a pena amanhã, tem que saber lidar com a pressão.

Nota-se que a burocracia é algo existente nas empresas de grande porte, ainda mais quando se fala de uma empresa como o Banco do Brasil. As decisões devem seguir uma ordem hierárquica e isso às vezes provoca uma lentidão no andamento do serviço.

Outro quesito mais comentado é o salário. Segundo a Supervisora de Atendimento:

O que mais desmotiva é o salário, achatou muito nesses anos todos.

O Gerente de Agronegócio destacou também que a parte financeira é um fator desmotivador. Isso demonstra a insatisfação dos funcionários, afinal as metas têm crescido abundantemente, mas o salário cresce em pequena escala. O que leva os funcionários públicos constantemente optarem por protestos e as greves.

Foram citados outros fatores desmotivadores pelos funcionários, sendo eles: falta de reconhecimento e autonomia, decisões baseadas em questões subjetivas, falta de oportunidade, e por fim, o trabalho excessivo.

A falta de reconhecimento e oportunidade denota a insatisfação em relação a uma empresa que demora a reconhecer os talentos e esforços de alguns funcionários, conforme é explicado pelo Assistente de Pessoa Física:

O que mais desmotiva é a falta de um olhar maior para a área de Recursos Humanos. Mais oportunidades para aqueles que realmente estão procurando ser os melhores no mercado.

O Gerente de Pessoa Física acrescenta:

O que mais desmotiva é a falta de reconhecimento e o acúmulo de serviços.

O trabalho excessivo é percebido pela carga de serviços a serem feitos diariamente pelos funcionários. Além do atendimento propriamente dito com o cliente, os mesmos devem buscar a solução interna de vários problemas que não se resolvem na hora e que precisam de uma decisão superior para tal, fora o controle dos arquivos e a organização de documentos em geral. Segundo a Assistente de Pessoa Jurídica 2:

O que mais desmotiva é a sobrecarga do trabalho, ritmo mais brando poderia render melhor, canso de sempre estar trabalhando.

#### 4.6 OUTROS FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SUJEITOS

Conforme foi comentado anteriormente, existem diversos motivos que levam uma pessoa escolher a profissão que deseja, sendo esses: salário, popularidade, preferência, status, praticidade, entre outros.

Na entrevista da agência X foi perguntado se os funcionários caso tivessem oportunidades mudariam de profissão, dos dez entrevistados oito responderam que não

arriscariam, alguns especificaram o motivo como foi o caso da Assistente de Pessoa Jurídica 2:

Hoje não, devido o mercado e a crise que o país se encontra fica difícil arriscar. Sou formada em informática, mas o mercado não está favorecendo e pela questão pessoal, pela idade que eu tenho não teria vontade de mudar.

Nota-se que a pessoa ao entrar na área pública mesmo estando desmotivado e insatisfeito com o trabalho prefere permanecer devido à insegurança que outro ambiente de trabalho possa causar, e começar do zero seria arriscar demais, isso acontece com muitos funcionários.

Quanto à mudança de profissão, dois foram exceções e disseram que se pudessem mudariam, sendo um deles o Gerente de Pessoa Física, segundo ele:

Mudaria sim, porque eu não gosto do trabalho atual. No ambiente atual eu não me sinto bem, é um ambiente estressante e chato.

O outro funcionário seria a Assistente de Pessoa Jurídica 1, pela oportunidade de desempenhar uma nova função. Ela explica:

Às vezes pela oportunidade de desempenhar um trabalho diferente eu mudaria de profissão sim. A função é repetitiva, metas de produtos do banco, então mudar de profissão e desempenhar algo novo, sair da rotina ia adquirir um conhecimento a mais. Mas eu não tenho ideia do que fazer, mudar sem saber o que eu vou fazer e como vai ser eu não teria essa coragem.

Seguindo a perspectiva de mudança de profissão, na entrevista foi perguntado quais são os planos para o futuro dos funcionários, sendo fora ou dentro da empresa. A maioria respondeu que pretende tentar uma promoção, mudar de cargo com intuito de ter novas experiências e desafios para enfrentar. A Gerente de Relacionamento 1 discorre da seguinte forma:

O Banco possui uma hierarquia e plano de cargos, tenho vontade de crescer sim quando surgir a oportunidade, podendo ser gerente geral.

A Assistente de Pessoa Jurídica 1 responde:

Meu próximo passo é me tornar gerente. Apesar da cobrança você ganha uma autonomia em determinados assuntos e uma melhor remuneração. Vou fazer processos seletivos para conseguir subir de nível hierárquico.

Além disso, três dos entrevistados responderam que pretendem se aposentar. Segundo a Supervisora de Atendimento:

Nesse momento da minha vida eu quero aposentar e usufruir da minha aposentadoria.

Da mesma forma, o Gerente de Agronegócio ao se aposentar pretende cuidar da vida na fazenda. O Gerente Geral, por sua vez, tem outro objetivo, segundo ele:

Eu devo me aposentar recentemente agora, no máximo dois anos e penso em talvez abrir um escritório de advocacia.

#### 4.7 PROGRAMAS INSTITUCIONAIS

O Banco do Brasil é uma empresa que se preocupa com o bem estar do ambiente e do cidadão como um todo. É possível saber mais sobre isso nos veículos de informação que se tem da empresa.

No site do Banco do Brasil são citados os métodos utilizados e como estar por dentro dessa ação, o comprometimento que a mesma busca ter ao desenvolverem projetos de Responsabilidade Socioambiental. Conforme é explicitado no site da organização:

O Banco do Brasil compromete-se com o DS (Desenvolvimento Sustentável) não apenas como agente financeiro, mas também como agente transformador da sociedade, estimulando a perenidade de ações sustentáveis, como por exemplo, o uso consciente do crédito, o incentivo ao empreendedorismo e a geração de emprego e renda. (BANCO DO BRASIL, 2017)

Além dessa preocupação com a sociedade o banco busca constantemente o bem estar dos funcionários que trabalham na empresa. Através de projetos, cursos, o banco tenta aprimorar e ajudar na rotina diária dos empregados.

Para entender melhor sobre isso, na entrevista foi perguntado aos funcionários se na opinião deles o banco utiliza métodos que incentivam o bem estar do empregado, e todos, sem exceção, concordaram. O Gerente Geral explica da seguinte forma:

O Banco tem a ECOA, no caso é uma equipe formada pelos próprios funcionários, para um melhor ambiente para o funcionário, podendo ser: atividades laborais, verba interna para o funcionário, bolsas de graduação e pós-graduação. Isso aumenta a motivação dos funcionários, por ter oportunidades dentro da empresa. O Banco do Brasil abre oportunidades para todas as áreas, médicos, advogados.

A Assistente de Pessoa Jurídica 1 acrescenta:

O banco dá oportunidade para todos basta buscar as melhores oportunidades. Além disso, o banco apresenta o benefício da alimentação, da previdência privada, benefício odontológico, médico. O banco cobre os principais benefícios e isso motiva o funcionário, porque não deixa de ser um incremento na nossa renda. Fora a questão da educação corporativa que o banco faz com que os funcionários aprimorem o conhecimento, qualificando e entenda os produtos bancários.

Apesar do Gerente de Pessoa Física reconhecer que o banco possui diversos métodos para o bem estar organizacional, ele critica a forma que foi adotada essa ação, e complementa:

O planejamento foi executado de forma eficiente, porém a execução do plano deixou a desejar, ainda não atende o que realmente precisa, pois as tarefas do dia acabam sobrepondo a isso.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho através de uma pesquisa qualitativa teve como objetivo principal analisar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da agência X, com intuito de entender o processo da motivação no setor público.

Buscou-se analisar as teorias elaboradas por diversos autores a fim de compreender métodos eficazes que podem ser ou são utilizados em algumas organizações na atualidade. Além disso, tivemos uma discussão singular sobre a motivação em si e, por fim, a motivação no setor público.

Foi possível identificar diversos fatores motivacionais dos funcionários da agência X. Uma delas é o salário. A possibilidade de conquistar o seu sustento e daqueles que o rodeiam faz com que as pessoas batalhem por isso. Diante disso, é importante destacar a motivação tradicional de Taylor, que correspondia exatamente a isso, quanto mais trabalho (produção) mais ganho (dinheiro).

Além disso, outros fatores foram elencados como motivacionais. Estabilidade, contato com o público, conhecimento adquirido, dinamicidade no trabalho. É notável a ligação existente entre esses fatores com as necessidades de Maslow. A estabilidade relacionada à necessidade de segurança; o atendimento ao cliente com a necessidade de pertença; entre outras ligações. Interessante mostrar que mesmo sendo uma teoria abordada antigamente ainda se faz presente em organizações desenvolvidas da atualidade.

O reconhecimento no trabalho foi um assunto com destaque significativo. Observou-se a importância que os funcionários da agência X concedem ao desenvolvimento e crescimento próprio na organização. Relacionado diretamente com o sentido do trabalho e a necessidade de estima do Maslow, do amor próprio, de se sentir valorizado perante o grupo e a empresa como um todo.

Alguns fatores desmotivadores também foram destacados, como: falta de autonomia, trabalho excessivo, poucas oportunidades. Isso denota que muitas das vezes as necessidades não são supridas, provocando um mal estar e desânimo. As necessidades de Maslow sendo trazidas novamente em discussão.

Um ponto bastante interessante da pesquisa foi sobre o real motivo de ingresso em um banco público. O que chamou mais atenção foi que a maioria dos funcionários entrou por motivos financeiros de segurança e estabilidade. Um dos entrevistados ainda comenta que é difícil encontrar alguém que busque essa carreira por sonho. Dessa forma, conclui-se que na



grande maioria das vezes não é o amor pelo banco que atrai as pessoas e sim os benefícios adquiridos.

Como falar de banco público e não comentar sobre o banco privado? Através desse diálogo foi possível destacar alguns pontos interessantes.

Um deles seria a pressão existente dentro do banco em relação às metas. Os funcionários do banco privado possuem uma pressão bem maior que os do banco público isso porque as metas são impostas diariamente. Dessa forma, muitas das vezes se o indivíduo não segue o “padrão” da empresa é trocado de cargo ou simplesmente demitem, ou seja, o quadro hierárquico é mudado constantemente e isso faz com que esses empregados se sintam mais inseguros e trabalhem com uma tensão maior.

Ao mesmo tempo em que essa pressão pode ser motivadora, ela pode ser desmotivadora, afinal o funcionário em meio a tanta imposição pode se prejudicar mentalmente, proporcionando assim consequências negativas no ambiente de trabalho.

A pesquisa proporcionou pontos positivos e negativos. O primeiro diz respeito à relação correta de diversos pontos do embasamento teórico com os resultados obtidos. Foi possível identificar elementos interessantes relacionados à motivação quanto à busca constante dos funcionários pelo reconhecimento e crescimento profissional. O segundo, por sua vez, remete a subjetividade do assunto, por ser um assunto em muitos aspectos pessoal e difícil de tirar uma conclusão concisa.

Diante do que foi exposto, pode-se tentar explicar e demonstrar diversos métodos para que a motivação seja exemplar e eficaz. A motivação deve ser trabalhada internamente e externamente, isto é, é imprescindível que o funcionário busque dentro de si mesmo pontos fundamentais para o seu aprimoramento e que a organização saiba trabalhar com os atributos que os seus colaboradores oferecem, concedendo gratificações, sabendo reconhecer o talento e a determinação dos mesmos.

Em síntese, este trabalho apresenta limitações por ser um estudo de caso em apenas uma agência, com o número limitado de dez entrevistados. Além disso, a entrevista foi em apenas um período e dessa forma, conseqüentemente, obteve apenas uma análise.

Para que se tenha um aprofundamento significativo do tema em questão será necessário efetuar novas pesquisas. Pode-se fazer um estudo longitudinal, isto é, com mais períodos, com mais entrevistados e agências. Além disso, um estudo ampliado do setor bancário como um todo, no público e privado.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL – **Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/desenvolvimento-sustentavel#/>. Acesso em: 07 de novembro de 2017.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. Editora Atlas. 2008.

BASTOS, A. V. B.; PINHO A. P. M; COSTA, A. C. **Significado do Trabalho um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 35. N.6. P. 20-29. Nov./Dez. 1995.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 30 (2). P. 23-34. Abr./Jun. 1990.

BERGAMINI, Cecília W. **A Difícil Administração das Motivações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 38. N.1. P. 6-17. Jan./Mar. 1998.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE Executivo. São Paulo. V. 1. N.2. P. 63-67. Nov. 2002 – Jan. 2003.

CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. In: Congresso Internacional Del Clad sobre la reforma del Estado y de la Administración pública. Lisboa, Portugal. 2002.

CODO, Wanderley. **A arte de não fazer. O funcionário público faz o que precisa ser feito?**. In: JACQUES & CODO (Orgs). Saúde Mental & trabalho. P. 296-308. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

ESPAÑA, Danilo. **Erga x Douléia: seu tempo virou pó??**. 2012. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/o-que-te-motiva/erga-x-douleia-seu-tempo-virou-po/>>. Acesso em: 06 de novembro de 2017.

ESPAÑA, Danilo. GALVÃO, Luah. REVISTA EXAME. **O que te motiva? Você já se questionou sobre isso?!**. 2007. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/o-que-te-motiva/o-que-te-motiva-voce-ja-se-questionou-sobre-isso/>. Acesso em: 19/06/2018.

ESTADÃO. **A estabilidade no serviço público**. 2017. Disponível em: <https://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,a-estabilidade-no-servico-publico,70001915209>. Acesso em: 19/06/2018.

FILHO, Armando Terribili. **É possível motivar alguém?**. 2007. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/artigos/137/armando-terribili-filho/04/05/2007/e-possivel-motivar-alguem>. Acesso em: 19/06/2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagem – Informação educativa. Universidade Estadual do Ceará. 2002.

FURUCHO, Newton Yasuo. **Servidor Público: A sua importância para a sociedade.** 2012. Disponível em: [Nhttp://semad.piracicaba.sp.gov.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67&catid=9:noticias&Itemid=20](http://semad.piracicaba.sp.gov.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=67&catid=9:noticias&Itemid=20). Acesso em: 19/06/2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico.** In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva. 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 35. N. 2. P. 57-63. Mar./Abr. 1995.

KLEIN, Fabio Alvim. MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** Rev. Administração Pública. Rio de Janeiro. 50 (1). P.17-39. Jan./Fev. 2016.

LAZZARESCHI, Noêmia. **Trabalho ou emprego?.** Editora Paulus. 1ª Edição. São Paulo. 2007.

LOBOS, Júlio. **Teorias sobre a motivação no trabalho.** Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro. 15 (2). P. 17-25. Mar./Abr.1975.

LOUREIRO, Nathalia Dornelas Assad. **Motivação no setor público: um estudo de caso no departamento de contabilidade e finanças da Universidade Federal do Ceará.** Especialização em Gestão Pública. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 5ª ed.- 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

MORIN, Estelle M. **Os Sentidos do Trabalho.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 41. N. 3. P. 8-19. Jul./Set. 2001.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre as Teorias X e Y de Douglas McGregor.** 2011. Disponível em: Acesso em: 16 de novembro de 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Editora Feevale. 2ª Edição. Rio Grande do Sul. 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9ª Edição. São Paulo. Editor: Roger Trinder. 2002. Cap. 06, p. 87-110.

RODRIGUES, W. A.; NETO M. T. R; FILHO C. G. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** Revista Administração Pública. Rio de Janeiro. 48(1). P. 253-273. Jan./Fev. 2014.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.** Revista de Administração. São Paulo. V. 44. N. 1. P. 5-15. Jan./Fev./Mar. 2009.

SIQUEIRA, Wagner. **A teoria X e a teoria Y, de Douglas McGregor.** 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-teoria-x-e-a-teoria-y-de-douglas-mcgregor/51506/>. Acesso em: 22 de novembro de 2017.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros.** Psicologia & Sociedade; 19, Edição Especial 1. P. 38-46. 2007.

VAZZOLER, Eric. **Motivação – Por que isto é importante?.** 2016. Disponível em: <https://endomarketing.tv/motivacao/>. Acesso em: 14/07/2018.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** Revista SOCERJ. Rio de Janeiro. 20 (5). P. 383-386. Set./Out. 2007.

VIEIRA, C. B. et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADMpg Gestão Estratégica. Paraná. V. 4. N.1. P. 1-18. 2011.

## **7. APÊNDICES**

### **7.1 APÊNDICE 1 – ENTREVISTA**

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

##### **I – Cargos e funções**

- 1 – Há quanto tempo você trabalha no Banco do Brasil?
- 2 – Além das suas funções, você desempenha algum outro tipo de atividade?
- 3 – Como é sua rotina de trabalho?
- 4 - Você já passou por algum outro cargo além do seu atual?
- 5 – Em sua opinião, o que é favorável no seu cargo? E o que é desfavorável?

##### **II – Escolha da profissão**

- 6 – Porque você decidiu trabalhar no Banco do Brasil?
- 7 – Você já trabalhou em outro banco? Privado ou público?
  - 7.1 – Você acha que existe alguma diferença em relação o trabalho no banco publico e privado? (Caso a resposta da 8 seja positiva)
- 8 – Você acha que as pessoas buscam mais chances em Bancos públicos do que os privados?

##### **III – Motivação**

- 9 – O que mais o/a motiva no seu trabalho? E o que mais desmotiva?
- 10 – Em qual momento você se sentiu mais motivado no seu cargo?
- 11 - É notável que o funcionário público possui uma estabilidade maior perante as outras profissões no mercado de trabalho. Você acha que isso de certa forma lhe dá uma motivação a mais?
- 12 - O Banco do Brasil usa métodos que incentivam o bem estar do funcionário? Quais?
- 13 – Você acha que existe uma diferença na motivação dos funcionários dos bancos públicos para os privados?

14 – Se você pudesse mudaria de profissão? Por quê?

15 – No âmbito profissional, quais são os seus planos para o futuro?