

RELAÇÃO ENTRE A QUALIFICAÇÃO DE UMA EMPRESA E A MOTIVAÇÃO DE SEUS CLIENTES INTERNOS: UMA VISÃO QUALITATIVA

Juliana Benevente
Irene Raguene Troccoli

Resumo: A motivação humana é o fator principal para que o homem trabalhe bem e seja eficiente em qualquer que seja sua área de atuação, muito embora poucos sejam os gestores que dão importância à motivação de seus funcionários. Então, um banco fazer parte, recorrentemente e em posição destacada, de *ranking* das 150 melhores empresas para se trabalhar, motiva seus funcionários em suas atividades? Este é o propósito desta investigação, conduzida por meio de pesquisa de campo de abordagem qualitativa, apoiada na técnica da análise de discurso. O que se descobriu foi que esta percepção é multifacetada, com vários dos entrevistados mostrando-se orgulhosos de fazer parte da empresa, mas não se furtando a exporem de diversas frustrações sentidas em seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Motivação; Ambiente de trabalho; Percepção.

Abstract: Human motivation is a major factor for one to work well and be efficient, although few managers care for their employees' motivation. So, is it enough to motivate the employees that the bank where they work is constantly listed and well positioned in a ranking of the 150 best companies to work? This is the purpose of this research, conducted through a qualitative field research, using discourse analysis. The result is that this perception is multifaceted, with several interviewees feeling proud to be part of the company, but at the same time not avoiding to recall the frustrations they feel when working.

Key words: Motivation; Working place; Perception.

Introdução

Em oposição à administração científica, Mayo (1957, 1959) inaugurou a Escola de Relações Humanas, pressupondo que a melhor maneira de motivar as pessoas seria pela forte ênfase no comportamento de interação social entre elas. Foi a partir daí, segundo Bergamini (2008), que os administradores passaram a adotar uma nova atitude, onde os empregados sentissem sua importância pessoal no trabalho, promovendo o reconhecimento e valor de cada um. Esta mesma autora enfatiza que cada pessoa é motivada de maneira diferente, porque elas buscam diferentes objetivos motivacionais que facilitem sua adaptação a um determinado tipo de trabalho. Assim, se antigamente o desafio era descobrir o que fazer para motivar os trabalhadores, hoje a preocupação tomou outro rumo: passa-se a considerar que cada pessoa tem um potencial de motivação dentro de si e que o mais produtivo é desbloqueá-lo.

O trabalho de Dubrin (2003, p. 111) converge nesta direção, além de apontar que a motivação é uma das forças mais poderosas para o rendimento do homem enquanto trabalhador, na medida em que “[...] as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançarem uma determinada meta, porque isso satisfaz uma de suas importantes necessidades”. De acordo com Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), como não é possível uma

pessoa motivar outra, a alternativa é criar um ambiente de trabalho que estimule a ação. Neste sentido, a tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas, sobretudo, de induzir comportamentos positivos por parte deles (ARCHER, 1997). Este comportamento positivo pode ser induzido pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade, a qual serve como centro de organização do comportamento do empregado, já que a noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos de motivação. Bergamini (1997) indica que ela está presente em um bom número de teorias, tais como as que se referem ao reconhecimento, à responsabilidade, às necessidades fisiológicas, à realização, à socialização, às necessidades materiais e ao poder.

Tendo em vista estes elementos, a presente pesquisa propõe-se a verificar qual a percepção dos funcionários de um grande banco brasileiro quanto à motivação em seu ambiente de trabalho advinda da inclusão deste no *ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar da revista Você S/A.

Motivação

A motivação humana é o fator principal para que o homem trabalhe bem e seja eficiente em qualquer que seja sua área de atuação (CHIAVENATO, 1998). Porém, de acordo com Bergamini (2008) são poucos os gestores que dão importância à motivação de seus funcionários, sendo que qualquer executivo indagado sobre a sua maior preocupação com relação à empresa sem dúvida indicará o pessoal que trabalha em sua organização, com foco na falta de motivação para o trabalho. Ainda de acordo com Bergamini (2008), no passado, bem antes da Revolução Industrial, a forma mais usada para motivar os funcionários era com o uso de ameaça e punições, criando um ambiente de medo caso a pessoa não cumprisse o solicitado. Usava-se também promessa de recompensas, claro que com menos frequência, e favores especiais àqueles que tivessem um melhor desempenho.

Com a Revolução Industrial, gerentes e administradores investiram mais pesado para conseguir o aumento da eficiência, acreditando que essa maneira de tratar as pessoas traria como resultado recompensadores retornos. Mencionando os partidários da Administração Científica de Taylor, que propõem a importância da necessidade de conforto físico e segurança no trabalho, para eles a principal forma de atingir produtividade é atendendo primeiro as necessidades básicas, dirigindo as pessoas dessa forma, as operações no trabalho foram se tornando cada vez mais simples e repetitivas.

Como já esperado, as ameaças de punições foram substituídas pelo dinheiro, por achar que ele seria a maior fonte de incentivo ao trabalho. Acredita-se que a remuneração tenha maior prioridade sobre qualquer outra retribuição. Por esse ângulo podemos entender a motivação da seguinte forma: Quanto mais se trabalha, mais se produz e quanto mais se produz, mais se ganha, portanto maior será a motivação. Por outro lado, a motivação guarda paralelo importante com as necessidades humanas, as quais, variando de indivíduo para indivíduo, têm a ver com os valores sociais, com as capacidades e com as competências. Apesar destas especificidades, Chiavenato (2010), alerta que, o processo que dinamiza o comportamento é basicamente o mesmo para todas as pessoas, existindo sobre ele três suposições inter-relacionadas:

1.O comportamento é causado: tanto a hereditariedade como o meio ambiente- ou seja, estímulos internos e externos - influem decisivamente no comportamento das pessoas;

2. O comportamento é motivado: ele não sendo é casual aleatório, mas sim sempre orientado e dirigido para algum objetivo; e

3. O comportamento é orientado para os objetivos: subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

É neste contexto que se consolida o que Chiavenato (2010) denomina de ciclo motivacional, processo que engloba as etapas pelas quais passa qualquer pessoa que esteja sujeita a uma situação onde uma necessidade esteja para ser alcançada, gerando a satisfação daquele que a deseja.

Neste processo, uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, com asconsequentes insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado de tensão leva o indivíduo a comportamento destinado ao descarregamento dessa tensão, e que o liberte do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, e o organismo voltará ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente (ver Figura 1). Adicionalmente, os comportamentos tornam-se mais eficazes na satisfação de algumas necessidades com aprendizagem e repetição, da mesma forma que, quando uma necessidade é satisfeita, ela não é mais motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto.

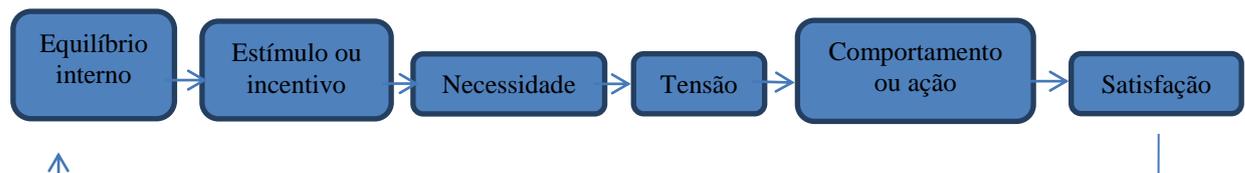


Figura 1 – Etapas do ciclo motivacional

Fonte: Chiavenato (2010)

Motivação no trabalho

Para Bergamini (2011), como em todos os momentos de nossas vidas, as necessidades no trabalho também diferem entre si. Assim, desde o momento da Escola de Relações Humanas, o homem já não pode mais ser considerado como uma espécie de engrenagem que segue os ditames da máquina, buscando adaptar-se a seu ritmo. Ele tem características próprias, que devem ser respeitadas.

O mesmo autor enfatiza que os objetivos de quem trabalham paralelamente aos objetos da própria empresa: ambos buscam a produtividade, usando formas em que possam usufruir de maiores conforto e satisfação. Neste sentido, se os objetivos dos trabalhadores forem opostos ao objetivo da empresa, subjacentemente ou a empresa está administrativa e organizacionalmente desorientada e carente de maiores recursos, ou o trabalhador está pessoalmente desajustado e individualmente infeliz.

Bergamini (2011) também chama a atenção para onde se encontra a chave da solução para o problema motivacional na empresa: no diagnóstico, das necessidades de quem trabalha, sejam elas necessidades básicas, de ordem física ou aspirações psicológicas. No momento em

que a empresa identificar seus objetivos e os objetivos de seus empregados, dar-se-á o aproveitamento conjunto de forças e o aumento da possibilidade de realização.

No caso das necessidades básicas de conforto físico, da segurança quanto à garantia do emprego e da convivência social agradável, este autor ressalta que se trata praticamente de obrigações da empresa, ligadas à forma de tratar os empregados: caso os funcionários não se sintam bem tratados, terão desempenhos pobres. Os demais fatores, que são *status*, valorização da competência profissional e autorealização, dizem respeito à maneira pela qual a organização está utilizando o potencial humano daqueles que ali trabalham. Neste sentido, não seria suficiente tratar bem as pessoas, mas sim explorar-lhes o potencial e as habilidades.

Ferreira, Fuerth e Esteves (2006) afirmam que um ponto importante para a motivação é a possibilidade de se motivar alguém. Para Gooch e McDowell (1988, apud BERGAMINI, 1997) isto não é possível, pois, como a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo, uma pessoa não consegue jamais motivar ninguém, apenas podendo estimular o outro.

Percepções sobre ambiente de trabalho

Para Bernstein et al (2000, p.138),

A percepção é o processo por meio do qual as sensações são interpretadas, usando-se o conhecimento e a compreensão do mundo, de tal forma que o transforme numa experiência significativa. Assim sendo, a percepção não é um processo passivo de simplesmente absorver e decodificar as sensações que aparecem [...] o cérebro apreende as sensações e cria um mundo coerente, frequentemente percebendo a informação que falta e usando a experiência passada para dar sentido àquilo que se vê, se ouve ou se toca.

De acordo com Bowdith e Buono (1992), a percepção humana configura-se como um estado composto de diversos elementos interagentes e específicos a cada pessoa. Assim é que, ao se deparar com uma pessoa com o qual pretenda interagir, cada ser humano dependerá de suas próprias lentes de percepção social para consolidar sua opinião a respeito. Afinal, cada pessoa enxerga o mundo de uma forma diferente, já que para cada uma existem fatores internos e externos que as influenciam. Esta opinião, por sua vez, dependerá do nível de nitidez de cada indivíduo, tendo em vista que o observador não é impassível diante da realidade percebida, podendo distorcê-la de acordo com aquilo que lhe interessa ver. Óbvio está que, quanto mais nítidas forem as lentes de percepção social, mais efetivo será o vínculo de duas pessoas, pois estarão mais próximas da realidade percebida.

Ainda de acordo com Bowditch e Buono (1992), as pessoas tendem a interpretar essas informações congruentemente com seus conjuntos de crenças, de valores e de atitudes, moldados por experiências culturais e ambientais mais amplas. Assim, a percepção é determinada pela interação entre esses fatores físicos e psicológicos. Mas ela não é apenas sensação ou detecção: uma pessoa pode sentir fome ou frio ou estar em sofrimento, mas não percebe o frio, a fome ou o sofrimento. Sentir é detectar de modo imediato, já perceber é decifrar ou reconhecer a mensagem sensorial.

Ademais, é importante frisar que o processo perceptivo está sujeito a algumas distorções. Para Bergamini (2011), estes enganos podem ser consequência de quatro elementos:

- a) Estereótipos: ocorre quando se usa uma impressão padronizada de um grupo de pessoas para influenciar a percepção de um indivíduo em particular (por exemplo, pressupor que todo adolescente de determinada idade seja irresponsável).
- b) Efeito de halo: ocorre quando certo atributo de uma pessoa ou de uma situação é usado para formar uma impressão geral sobre a pessoa ou sobre a situação (por exemplo: supor que um atleta com desempenho de excelência em determinado esporte tenha o mesmo sucesso em qualquer outra modalidade esportiva).
- c) Percepção seletiva: ocorre quando qualquer característica que faça um objeto ou uma pessoa se sobressair venha a aumentar sua probabilidade de ser percebido (por exemplo, pressupor-se que uma pessoa possuidora de belo corpo nunca passará despercebida).
- d) Efeito contraste: ocorre quando as características de uma pessoa são contrastadas com as de outras encontradas logo em seguida (por exemplo, comparações de um palestrante com aquele que o precedeu e cujo discurso foi brilhante)
- e) Projeção: atribuição de características pessoais para outros indivíduos (por exemplo, atribuir a terceiros suas próprias características, e daí julgar-se capaz de deduzir sentimentos comuns).

Este aspecto das percepções foi estudado por Andrade (2011) especificamente no que tange ao ambiente de trabalho. Segundo esta autora, pode-se afirmar que a preocupação sobre a percepção das pessoas em relação ao ambiente de trabalho é cada vez maior, pois vem crescendo número de estudos sobre clima organizacional, assim como a publicação de listas de empresas que buscam se destacar pela qualidade de seu ambiente de trabalho, tanto no Brasil quanto no mundo.

Para ela, no Brasil é possível citar, como exemplo deste último caso, duas grandes aplicações de pesquisas que vêm dando origem a *rankings* das empresas que se destacam pela qualidade do ambiente de trabalho:

- a) “Guia VOCÊ S/A - As Melhores Empresas para Você Trabalhar”: publicado pela Revista Você S/A e divulgado a cada mês de setembro, foi criado em 1997. Sua metodologia e sua coordenação técnica da pesquisa vêm sendo feitas, desde 2006, por dois professores da Fundação Instituto de Administração (FIA), ligada à Universidade de São Paulo (USP). Atualmente é a maior pesquisa brasileira de clima organizacional, sendo que desde seu início vem mantendo o número de inscrições por volta de 500 empresas. A partir de 2010 ela se tornou mais vultosa que a pesquisa norte-americana da revista Fortune¹.
- b) “Melhores Empresas para Trabalhar – Brasil” - exclusiva do instituto global especialista em ambiente de trabalho Great Place to Work, é realizada desde 1997 em parceria com a revista Época e avalia o índice de confiança dos funcionários com o ambiente de trabalho e as melhores práticas de gestão de pessoas das empresas.

De acordo com Schneider e Hall (1972, p. 447), conceito de clima que está presente diretamente em tais pesquisas é importante, pois, “(...) ele tem possibilitado a pesquisadores estudarem múltiplas dimensões de comportamento organizacional sob a guarda de um só conceito global”, embora o autor considere que não há um clima único. Martins (2008, p. 29) também descreve que “Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”.

¹ O Global Fortune 500 é uma classificação compilada e publicada anualmente pela revista norte-americana Fortune, das 500 maiores corporações em todo o mundo com base em sua receita.

Metodologia

Esta pesquisa qualifica-se como qualitativa pelo ângulo da abordagem, tendo em vista seu foco ter sido aprender e interpretar, com elevado envolvimento da pesquisadora. Já quanto aos meios qualifica-se como exploratória, já que esta última não tinha uma ideia clara dos problemas que encontraria ao longo do trabalho (COOPER; SCHINDLER, 2011).

No que diz respeito aos fins, ela se constituiu de pesquisa de campo, que levantou tanto informações secundárias via busca bibliográfico-documental, como informações primárias via pesquisa de campo junto aos sujeitos selecionados (VERGARA, 2013).

O levantamento das informações primárias se deu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com oito bancários atuantes em banco que constou como um dos 150 melhores lugares para se trabalhar no *ranking* da edição de 2012 da revista *Você S/A*. Eles foram selecionados pelo critério de conveniência pela pesquisadora, que é funcionária deste mesmo banco, que os consultou previamente sobre sua aceitação em participar de pesquisa destinada à confecção de artigo acadêmico.

Temporalmente a pesquisa ocorreu no último trimestre do ano de 2013, na cidade do Rio de Janeiro. As entrevistas foram realizadas por meio de questionário estruturado (ver Apêndice 1), composto por perguntas voltadas para se obter a resposta à questão que orientou esta pesquisa: averiguar qual a percepção dos entrevistados quanto à motivação em seu ambiente de trabalho advinda da inclusão da empresa no *ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar da revista *Você S/A*. Isto não impediu, porém, que comentários paralelos por parte dos entrevistados também viessem à tona, o que serviu para aumentar o entendimento da pesquisadora sobre seus pontos de vista sobre o assunto tratado.

Os encontros para estas conversas se deram no local de trabalho comum à pesquisadora e aos entrevistados, após o horário de trabalho comum a todos, com duração que variou entre 20 a 30 minutos. As conversas foram gravadas para posterior transcrição, que foi analisada com base em técnica descrita a seguir. Além disto, a pesquisadora anotou os pontos mais relevantes de cada conversa para posterior análise, assim como se esforçou para observar as reações dos entrevistados em termos de gestos, de expressões faciais e de entonações, já que se trata de aspectos que podem agregar entendimento às opiniões formalmente manifestadas. Inicialmente foi realizado pré-teste junto a duas destas pessoas, cujo resultado não foi descartado, pois foi julgado consistente.

O conteúdo das conversas, auxiliado pela lembrança e pelas anotações da pesquisadora em relação às reações dos entrevistados, foi tratado por meio da técnica da análise de discurso numa vertente aqui denominada *soft* conforme buscou reproduzir os procedimentos adotados por Damascena e Farias (2013, p. 7):

A análise de discurso é a “interpretação fundamentada em uma argumentação detalhada e uma atenção cuidadosa ao material que está sendo estudado” (GILL, 2002, p. 266). A atenção tratada pela autora refere-se à preocupação com os dados coletados e o contexto em que ocorreu a coleta desses dados. Durante a realização das entrevistas, foram observados e anotados no caderno de campo os gestos, entonações da voz, pausas, respirações, aspectos linguísticos e expressões faciais que implicassem em mudanças de sentido, objetivando identificar os aspectos não verbais que o pesquisador considerou importantes para a análise do discurso. Assim, foram considerados os aspectos linguísticos, relacionados à forma como algumas palavras e expressões foram utilizadas e aspectos extralinguísticos, que são os

gestos, posturas, expressões faciais. Os aspectos linguísticos foram expostos entre parênteses, para: a) evidenciar sujeitos ou objetos ocultos nos trechos destacados; b) explicar expressões linguísticas ou colocações cotidianas e; c) evidenciar o uso de recursos linguísticos, como ironias, por exemplo. Os aspectos extralinguísticos foram expostos entre colchetes, para: a) evidenciar os gestos, posturas, expressões faciais; b) evidenciar pausas e silêncios. As pausas curtas, relativas à respiração ou a pequenos silêncios são inseridas por meio de reticências. Já as pausas longas, consideradas momentos de silêncio, estão identificadas com a palavra “pausa” entre colchetes.

Os temas mais relevantes apontados pelos entrevistados se encontram no item 4 deste artigo, ilustrados com passagens das conversas consideradas representativas.

A Revista Você S/A e o *ranking* 150 melhores empresas para se trabalhar

A Você S/A é uma revista brasileira mensal fundada em agosto de 1997, publicada pela Editora Abril e voltada para o mercado empresarial. Suas matérias enfocam o mercado de trabalho, com ênfase nos temas carreira e finanças pessoais. Dedicada a ajudar os executivos brasileiros a cuidar da sua empregabilidade, seu público-alvo são os executivos que querem ascender na carreira – um gerente que almeje vir a ser diretor, um diretor que almeje se tornar presidente – muito embora se mostre também útil para qualquer trabalhador que deseje crescer profissionalmente (EXAME, 2013a). Anualmente a revista divulga, nas versões impressa e eletrônica, *ranking* contendo as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, sendo que os passos deste processo são os seguintes (EXAME, 2013b):

1. As empresas desejosas de serem avaliadas se inscrevem no primeiro trimestre do ano.
2. De acordo com a data de inscrição da empresa, funcionários escolhidos aleatoriamente recebem um prazo para responder ao questionário de 80 questões relativas ao ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo, o responsável pelo RH preenche outro questionário, no qual declara suas práticas de gestão de pessoas. Toda empresa deve enviar também o chamado Caderno de Evidências, relatando suas práticas. São 64 questões relativas ao ambiente de trabalho para os dois questionários de funcionários, empresa privada e instituições públicas.
3. A Editora Abril processa os questionários, e são definidas as empresas pré-classificadas (as que atingem um mínimo de respostas de acordo com o número de funcionários) e a nota de corte da pesquisa do ano, tanto para os índices de ambiente de trabalho quanto para o índice alcançado pelo questionário da empresa.
4. No meio do ano a equipe da revista visita todas as empresas pré-classificadas para checar as instalações da companhia, entrevistar profissionais de RH e realizar reuniões com representantes dos níveis operacional e gerencial.
5. Em meados de julho, os jornalistas da revista e a equipe da FIA comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas, definindo as 150 melhores empresas do ano.

O banco X

O banco X é um dos maiores do Brasil, contando com aproximadamente 85 mil funcionários e presença em todo o território nacional. De acordo com o *ranking* 150 Melhores Empresas para se Trabalhar relativo ao ano de 2012, a instituição ocupa o segundo lugar dentre as seis maiores empresas do setor financeiro do País.

Nas edições 2012 e 2013 do *ranking* da revista *Você S/A* o banco X foi, pela 14^a e pela 15^a vez, respectivamente, eleito umas das 150 melhores empresas para trabalhar. No texto dedicado ao banco da edição de 2012 consta que ali vinha acontecendo uma mudança de cultura a favor da informalidade das relações, conforme indicado por um executivo: “Nós passamos de chefes para gestores de talentos, e isso é ótimo” (NEVES, 2012, sem página definida). No caso, o objetivo declarado era de integrar a chamada Geração Y² à cultura da organização, com parte dessa transformação estando sendo impulsionada pelos treinamentos oferecidos a cada novo posto assumido, muito embora não fosse oferecido financiamento de cursos de graduação nem de pós-graduação.

Com este objetivo, em 2011 o banco X investiu R\$ 160 milhões em cursos mandatórios e opcionais, com um diretor de RH tendo afirmado que o perfil ideal do funcionário que a empresa buscava era “quem tem gana de virar presidente” (NEVES, 2012, sem página definida). Segundo este executivo, isto sinalizava que o modelo de carreira ali aplicado buscava possibilitar que todos os funcionários pudessem ascender nos cargos, assumindo cada vez mais responsabilidades: “Como exemplo temos o pessoal do *call center* e os estagiários: quando acaba o tempo de contrato, eles costumam ser aproveitados em outras áreas do banco” (NEVES, 2012, sem página definida).

A mesma fonte informava que, na opinião das equipes de funcionários do banco, esse foco na retenção de pessoas seria um dos melhores aspectos da empresa, por trazer estabilidade. Outro aspecto ressaltado como favorável na percepção dos clientes internos do banco X era a avaliação de potencial individual, que começara em 2004 e se encontrava em fase de finalização, após a conclusão de entrevistas com 90% dos funcionários, cujo perfil fora analisado. Da mesma forma, era muito apreciado, pelos colaboradores internos, o quesito benefícios, com destaque para o plano de saúde, para a licença- maternidade de seis meses, e para o auxílio-creche – também chamado de auxílio-babá - que beneficiava as crianças até elas atingirem 6 anos e 11 meses de idade. Da mesma forma, os filhos de funcionários também tinham acesso à educação até o ensino médio nas mais de 40 escolas mantidas por fundação pertencente ao banco X.

Vale lembrar que, apesar destes pontos positivos, Neves (2012, sem página definida) apontou que também havia aspectos ainda carecendo de melhorias na empresa pela ótica de seus funcionários. Por exemplo, existia a percepção daqueles situados no nível operacional do banco de que a movimentação na carreira ainda era lenta. Outra reclamação dizia respeito à avaliação de desempenho ainda estar em fase de implantação, além de a estrutura ser considerada “muito vertical”. Ainda a este respeito, ao início de maio de 2013 os bancários do banco X realizaram manifestações de protesto e paralisaram agências de todo o País no lançamento da campanha “Por Valorização e Respeito aos Funcionários”. No caso, eles chamavam a atenção para as campanhas publicitárias da organização, onde havia claro apelo “a sentimentos de valorização do ser humano - o contrário do que o banco faz com seus funcionários” (CUT, 2013).

Resultados da pesquisa primária

O perfil dos entrevistados pode ser visto no Quadro 1, onde se observa que a distribuição de gênero foi equilibrada: metade da seleção de sujeitos constituiu-se de homens

² Pessoas nascidas após 1980 ou de meados da década de 1970 até meados da década de 1990, dependendo da corrente sociológica adotada.

e a outra metade constituiu-se de mulheres. As idades situaram-se entre o máximo de 26 anos e o mínimo de 22, e metade deles exerce a função de caixa, enquanto a outra metade se divide entre gerentes e escriturários. Todos possuem nível superior, completo ou não.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Denominação	Gênero	Idade	Função no banco	Grau de instrução
E1	M	23	Escriturário	Nível superior incompleto
E2	F	22	Gerente-assistente	Nível superior incompleto
E3	M	23	Caixa	Nível superior
E4	F	26	Caixa	Nível superior incompleto
E5	M	22	Caixa	Nível superior incompleto
E6	M	23	Caixa	Nível superior incompleto
E7	F	24	Gerente-assistente	Nível superior incompleto
E8	F	24	Escriturário	Nível superior

Fonte: Elaboração própria

Quando perguntados se já tinham ouvido falar sobre o *ranking*, todos responderam que sim:

Já ouvi falar sim... Já tem um tempo que eu assino essa revista Você S/A, tem cerca [*leve pausa, concentra-se no raciocínio*] de dois anos e eu acompanho sempre no *ranking* a classificação da empresa em que eu trabalho. (E3).

Sim, já ouvi. No caso eu já fiz uma vez uma pesquisa (*na faculdade*) relacionada a esse *ranking*, tinha que responder como é a motivação, como é o meu trabalho na empresa, então eu já ouvi falar por que eu fiz essa pesquisa. (E4).

Sim, eu ouvi falar. Uma vez eu estava num (*restaurante do tipo*) rodízio com meus amigos e eles estavam comentando que eu trabalhava numa empresa que *tava* qualificada, que saiu numa revista. (E2).

Quando perguntados a respeito do *ranking*, todos opinaram positivamente, demonstrando compreenderem a agregação positiva à imagem do empregador trazida por esta qualificação, e entendendo que ela serve como uma espécie de guia para a eventual necessidade de escolha de empregos:

Eu acho interessante (o *ranking*) porque mostra as empresas que teoricamente são boas para trabalhar... E isso te dá um panorama, te dá um perfil mais ou menos.... Te dá uma referência de como as empresas... [olhar para cima, como que buscando as palavras corretas]... Assim, te dá uma referência boa das empresas. (E4).

Ele (o *ranking*) é muito importante pra empresa, a empresa se qualifica e tal. (E5).

Quando instados a dar sua opinião sobre o fato de o banco estar incluído no *ranking*, a opinião de alguns dos entrevistados foi de que esta inclusão traz efeitos positivos, além de transparecer o orgulho de fazer parte da empresa e a esperança de que seja possível ali trilhar um caminho de sucesso profissional:

Realmente é motivo de muito orgulho [expressão satisfeita] trabalhar numa instituição que se encontra entre as 150 melhores empresas para trabalhar. Eu acho que a gente sempre almeja trabalhar numa empresa grande, com possibilidade de crescimento e a empresa (em) que eu trabalho hoje me possibilita isso. (E6).

Eu acho justo o banco em que trabalho estar no *ranking*... Eu concordo em ele estar sim no *ranking*, eu fico satisfeita quanto a isso. [sorriso] (E7).

É interessante notar que, no caso de E3, muito embora não exerça função administrativa mais elevada, ao responder a esta pergunta ele chegou a apresentar discurso beirando o ufanismo:

É um dos maiores bancos privados do Brasil, e cada ano que passa ele vem alcançando recordes de lucratividade. E, em alguns casos, essa lucratividade é passada tanto financeiramente para o funcionário, quanto em cursos que o banco oferece gratuitamente através da internet ou cursos presenciais. A gente vê que ele acredita sempre no aprimoramento, no conhecimento do funcionário... [expressão de contentamento] É claro que vai de cada um o interesse de realizar esses cursos... Daí por que eu acho plausível, sim, ele estar dentro das melhores empresas para trabalhar. [expressão decidida] (E3)

Por outro lado, não faltaram declarações de descrédito em relação ao merecimento da posição do banco no *ranking*, tendo em vista a frustração em relação à falta de reflexo desta inclusão na política de recursos humanos da instituição:

Ah... eu acho legal (o banco estar no ranking), mas eu não qualificaria o banco na segunda posição das 150 melhores empresas para se trabalhar (situação do banco no ranking daquele ano), porque, além da pressão (no ambiente de trabalho), como eu falei, ser muito grande, os funcionários... Eles muitas vezes têm crise de estresse... [olhar preocupado] Então eu não qualificaria o banco na segunda posição, ou quinta, ou terceira... Eu acho que tá longe disso. [frisando a palavra "longe"] (E2).

Bom... [ar de cautela na voz] Em relação aos benefícios que ele (o banco) oferece aos funcionários, eu acho justo, mas não sei se quanto a... É... [hesitação na escolha das palavras] Em relação ao respeito pelos funcionários, é... A divisão de cada um com o que tem que ser feito, em relação à qualidade de vida (no ambiente de trabalho), eu não acho justo. (E8).

O bom da lista (do ranking) é porque te dá um referencial... É um referencial mesmo de empresas (boas para os empregados) porque tem pessoas lá dentro (refere-se a depoimentos que constam na edição da revista Exame, qualificando as empresas ranqueadas) falando que é uma boa opção de trabalho. Só que eu acho que o banco não é tão bom. [ar de cautela na voz] É bom a curto prazo. Eu acho que o salário deveria ser maior... Também o bancário é pouco valorizado e... É um banco muito burocrático. Mas ser burocrático foi a maneira de ele se encontrar, de ser grande, de ser bom até hoje [voz assume tom conciliatório]. Assim os processos funcionam, tudo dentro do banco funciona... Só que eu acho que o funcionário poderia ser mais valorizado, com prêmios, financeiramente... Não sei... [olha para o chão, atitude pensativa] Não só financeiramente, mas valorizado de outras formas. (E4)

Se for pelo lucro, ele (o banco) merece estar lá sim (no ranking), mas se for pelo companheirismo do banco com seus funcionários, não merece. [balança a cabeça negativamente, ênfase na palavra "não"] (E5)

Em que pesem estas críticas, ao serem perguntados se o banco X é um bom lugar para se trabalhar, a maioria respondeu positivamente, apesar de eventualmente haver algumas críticas na resposta favorável:

Eu diria que bom [frisando a palavra "bom"]... Ele não é muito bom ainda, porque algumas coisas eu transformaria, mudaria um pouco... [atitude reflexiva] Mas é um lugar bom, sim, de se trabalhar. (E1).

O banco é muito diversificado, ele é muito grande, dividido em diversos departamentos e setores. Posso falar que, especificamente na minha agência, o clima é muito bom. [feição satisfeita] (E3).

É... Com certeza, às vezes acontecem algumas desavenças, broncas desnecessárias ou algumas formas grosseiras de se falar... Mas, no geral, as pessoas são bem legais,

são bem tranquilas e procuram entender as dificuldades das outras pessoas... Eu acho que.... [pausa para refletir] É um bom lugar para se trabalhar sim. (E6)

(Como lugar para se trabalhar, o banco) É bom...é bom [como que confirmando consigo mesma que o adjetivo está adequado] O plano de carreira, ele realmente existe, mas você vai ter que estar muito certa do que quer... Porque, sair do caixa, que é o melhor setor para se trabalhar, e ir prá gerência, talvez não seja um bom negócio (...) Caixa não sofre pressão prá bater metas, e também tem carga horária de seis horas, já a gerência tem carga horária de oito horas. E o caixa fazendo hora extra recebe igual ou até mais que eu, que sou gerente assistente. O caixa, fechando certinho (refere-se ao “fechamento” contábil diário do caixa), vai prá casa sem pendências para o dia seguinte. Já o meu cargo... (risos). Então não compensa. (E7)

Ainda relativamente a este aspecto, houve diversas manifestações no sentido de que poderia haver melhoras no que se refere à interação não só com os demais companheiros de trabalho, como também com os clientes:

As pessoas (os funcionários) não interagem da melhor forma... Por exemplo, tô precisando de ajuda, as pessoas (os colegas de trabalho) não querem ajudar... [ar de frustração] Elas só olham para si próprias, são egoístas. (E7).

Na minha opinião, acho que o fator salarial é de extrema relevância [ênfase na palavra “extrema”], porque a atividade que a gente exerce diariamente é uma atividade exaustiva, sobrecarregada. (E2)

Como as pessoas (os clientes) pensam que (o funcionário) tá sendo pago prá fazer isso (para trabalhar), às vezes as pessoas (os clientes) esquecem de reconhecer o que a gente faz além do que somos pagos prá fazer ali... As pessoas (os clientes) querem que a gente faça mil coisas ao mesmo tempo, é... Eu acho que às vezes ultrapassa um pouco o que realmente teríamos que fazer. (E8).

Perguntados se atualmente eles se sentem motivados no trabalho, dentre os oito sujeitos pesquisados não houve nenhuma resposta completamente positiva. Contudo, foi interessante observar que, apesar desta frustração, a maioria encontrou uma forma diferente de motivação para continuar seguindo dia após dia em sua respectiva função:

Por parte dos meus chefes, não (me sinto motivado)... Eu sinto mais motivação pelos meus companheiros da minha área... Então, o que me faz ir trabalhar todos os dias são os meus amigos, que sentam do meu lado... O que me motiva é a companhia deles. (E5)

Quando eu levanto e vou para o trabalho, eu me sinto motivada... [ar reflexivo] Talvez motivada porque eu preciso do salário, ou por algo novo que eu tô aprendendo... Mas eu não recebo diariamente motivações externas dos meus chefes, ou dos meus líderes. (E8)

Minha motivação caiu um pouco devido a alguns problemas que aconteceram... [voz entristecida] Mas daqui a um tempo eu espero estar mais motivado. E a oportunidade de crescimento (significando avanço na carreira), ela tem (ela existe), é só eu querer... Mas, no momento, eu prefiro estar no setor onde eu estou, e vamos ver no que vai dar. (E6).

Enquanto tiver essas metas abusivas (metas que o banco coloca aos gerentes), nada do que eles (o banco) fizerem vai suprir a desmotivação, que ocorre por causa dessas metas, que é impossível bater. [tom de revolta na voz] (E7)

(Sinto-me) Motivada temporariamente... Me dá uma motivação de curto prazo... Eu me vejo trabalhando agora enquanto tô (estou cursando) na faculdade... Dá prá conciliar (trabalho e estudo), é um trabalho (significando o emprego o banco) com grande aprendizado. Mas, quando eu estiver formada, não vai valer a pena. (E4)

Quando foi perguntado o que eles poderiam sugerir à respectiva gerência para garantir um melhor ambiente de trabalho - para que, assim, se sentissem mais motivados a continuar no banco – as palavras utilizadas foram união, respeito, valorização do funcionário e maior comunicação:

Bom... Eu acho que o respeito é fundamental. Com relação às metas (a entrevistada é gerente-assistente), a forma como é imposto ao funcionário o cumprimento daquelas metas, se não você perde o emprego... [pausa reflexiva] Eu acho que não é uma forma adequada... [pausa reflexiva] Deveria ser respeitado o limite de cada um, o limite de cada funcionário, e incentivando sempre de outras formas, sem ser a questão de impor seu emprego a metas, que muitas vezes são abusivas. Então eu acho que eu daria esse conselho: o respeito com cada funcionário (garantiria um melhor ambiente de trabalho). (E2).

Eu sempre toco muito nessa tecla de união, de tentar trazer mais (unir) a equipe. O distanciamento existe o tempo todo, e eu acho que... [parecendo procurar as palavras corretas] Trazer mais, unir mais, formar, sim, uma família, tentar aproximar isso ao máximo possível... (Fazer do banco um lugar) Onde a gente, fora de casa, ainda se sintam em casa. (E1).

Eu acho que seria legal pelo menos uma vez ao mês reunir os funcionários, de repente passar um vídeo de motivação... Não só prá novas pessoas que estão chegando, prá se integrar na equipe, mas também pros funcionários antigos que já fazem aquilo por rotina. E prá eles terem mais sentido no que estão fazendo, saber o quanto isso é importante na função dele dentro do banco. (E8).

Eu acho que deveria ter mais comunicação direta, mais reuniões frente a frente com as pessoas prá saber quais as dificuldades, o que poderia estar melhorando prá gente poder expor nossas opiniões... [pausa] Às vezes a gente não tem liberdade de falar com a pessoa (referindo-se à chefia), de chegar e falar o que tá pensando e o que tá achando, prá haver uma melhora... Eu acho que falta um pouquinho de comunicação aberta entre chefe e os subordinados. (E6).

Tem bastante competição. Talvez uma forma de unir mais as pessoas... Não sei... [procura palavras] Criar times... Eu acho que (o ambiente) é muito dividido... [pausa longa, aparente organização do pensamento] Talvez criar uma forma de unir mais os funcionários, talvez com uma premiação, não só pessoal, mas premiação para equipe. (E4).

Conclusão

Esta pesquisa indica que é multifacetada a percepção dos funcionários do banco X quanto à motivação em seu ambiente de trabalho advinda da avaliação positiva deste no *ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar da revista Você S/A.

Inicialmente, o *ranking* revelou-se conhecido por todos os entrevistados, sendo a classificação do banco inclusive, nas palavras de E3, “acompanhada sempre”, e tendo sido objeto de pesquisa acadêmica por parte de E4. Ademais, revelou-se como uma espécie de guia para a eventual necessidade de escolha de empregos, além de aparecer como elemento positivamente qualificador para o círculo de amigos de E2, onde este predicado foi mencionado de forma que pareceu beirar a inveja. Da mesma forma, vários dos entrevistados mostraram-se orgulhosos de fazer parte da empresa – o que foi especialmente destacado no caso do discurso quase ufanista de E3, que, curiosamente, exerce função de caixa, e não de nível gerencial. Contudo, não foram poucos os relatos colocando em xeque o merecimento da posição destacada do banco no *ranking*. De fato, o que transpareceu foi que os funcionários aproveitaram esta oportunidade para expor diversas frustrações sentidas no ambiente de trabalho: pressão pelo alcance de metas, crise de estresse, faltas de respeito e de

companheirismo, salário inadequado, pouca valorização profissional. A fala de E5 neste particular é emblemática: “Se for pelo lucro, ele (*o banco*) merece estar lá sim (*no ranking*), mas se for pelo companheirismo do banco com seus funcionários, não merece”. Fica muito claro que há um grande distanciamento entre a lucratividade que a empresa obtém e o ambiente de trabalho (objetivos mutuamente excludentes?).

Reforçando estas críticas ao empregador – que influenciam negativamente o ambiente de trabalho – quando perguntado se o banco era um bom lugar para se trabalhar as respostas, por mais que beirassem a positividade (e até mesmo a condescendência), não deixaram de ser acompanhadas de queixas. Algumas destas eram genéricas, outras eram mais específicas, mas sempre apresentando certa dose de mágoa. Por sua vez, ficou visível certo esforço no sentido de racionalizar a situação, salientando-lhe os pontos positivos. Ainda no que tange a este aspecto de o banco ser um bom lugar para se trabalhar, foi interessante observar a existência de visão francamente alinhada com a teoria do Marketing de Serviços, conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), quando foi manifestado que isto açambarca igualmente os clientes tanto internos quanto externos.

O fato de não ter havido nenhuma resposta completamente positiva quando foi perguntado se havia motivação para o trabalho foi, conforme apontado, interessantemente compensado pela forma alternativa de motivação representada pela camaradagem, pelo encontro com os demais companheiros de trabalho. Ou até mesmo pelo desafio profissional visto por um prisma estritamente pessoal (já que não há “(...) motivações externas dos meus chefes, ou dos meus líderes” – sendo notável, aqui, o paradoxo da terminologia adotada, onde há o reconhecimento da existência de um “líder”, mas que este falha ao motivar).

Outra observação relevante tem a ver com a estratificação do perfil das opiniões obtidas na pesquisa de campo. Ficou evidente a estratificação profissional dentre os oito entrevistados, com dois ocupando o nível mais elevado (gerentes-adjuntos), e os demais se dividindo em dois que ocupam o cargo mais básico ao serem admitidos no banco (escriturário) e quatro ocupando o cargo imediatamente superior a este (caixa). Por mais que este seja trabalho de abordagem qualitativa, com seleção de sujeitos reduzida, é possível observar que, à parte de detalhes atinentes ao cargo em si, os discursos destes três grupos apresentaram semelhanças. Por exemplo, quando foi perguntado a respeito das possíveis melhorias no ambiente de trabalho, foram comuns os discursos remetendo aos incômodos sentidos a partir de um ambiente de trabalho carente de atmosfera de união e de companheirismo:

Eu sempre toco muito nessa tecla de união, de tentar trazer mais (unir) a equipe. (E1, escriturário)

Elas (os colegas de trabalho) só olham para si próprias, são egoístas. (E7, gerente-assistente).

Talvez (para garantir um melhor ambiente de trabalho a solução fosse haver) uma forma de unir mais as pessoas... Não sei... [procura palavras] Criar times... (E4, caixa)

Um foco especial pode ser dado, aqui, ao discurso das duas gerentes-assistentes entrevistadas. Isto porque, pelo fato de que sua posição hierárquica lhes garantir relativo poder de comando, ao menos em tese, deveria lhes garantir um discurso diferenciado dos caixas e dos escriturários.

No caso, a gerente E2 se mostrou especialmente incomodada com o fato de a pressão pelo alcance de metas – situação típica deste profissional bancário – se dar de forma linear, sem que haja uma tentativa de adequá-las às características pessoais de cada um. Além disso, ao utilizar o adjetivo abusivas, ela deixou muito claro que, em sua opinião, a empresa não se furta a ultrapassar qualquer lógica de tratamento humano.

A gerente E7, além de repetir este adjetivo ao mencionar as metas impostas, também deixou claro que sua remuneração é desalinhada com os requerimentos da função, indicando que ainda sofre as consequências de relação custo-benefício desfavorável. Da mesma forma, remetendo à técnica utilizada de análise de discurso *soft*, as maneiras de se expressar destas duas profissionais traduziram suas angústias, seus medos, suas frustrações, suas esperanças:

Eu concordo em ele (o banco) estar sim no ranking, eu fico satisfeita quanto a isso. [sorriso]

Eles (os funcionários) muitas vezes têm crise de estresse... [olhar preocupado]

Por exemplo, tô precisando de ajuda, as pessoas (os colegas de trabalho) não querem ajudar... [ar de frustração]

Na minha opinião, acho que o fator salarial é de extrema relevância [ênfase na palavra “extrema”]

(...) nada do que eles (o banco) fizerem vai suprir a desmotivação, que ocorre por causa dessas metas, que é impossível bater. [tom de revolta na voz]

(...) a forma como é imposto ao funcionário o cumprimento daquelas metas, se não você perde o emprego... [pausa reflexiva] Eu acho que não é uma forma adequada...

Dentre as limitações mais relevantes sofridas por esta pesquisa podem ser citadas quatro: 1) a autora da pesquisa é colega de trabalho dos entrevistados, o que pode ter-lhes afetado as respostas, caso eles tenham, por algum motivo relativo a esta convivência, calibrado suas respostas de forma a construí-las de acordo com aquilo que julgavam que a pesquisadora desejava ouvir; 2) tratando-se de assunto relativo ao empregador, alguns dos entrevistados podem não ter se sentido à vontade para aplicar plena honestidade em suas respostas, filtrando-as conforme suas crenças pessoais; 3) tratando-se de pesquisa de abordagem qualitativa, revelam-se os perigos implicados pela flexibilidade que o pesquisador possui, já que, de acordo com sua visão, podem-se conseguir variadas respostas para um mesmo fenômeno; e 4) também pelo fato de se tratar de pesquisa restrita à abordagem de oito pessoas, os resultados não podem ser considerados genéricos.

Quanto à sugestão de pesquisas futuras, estas poderiam investigar o porquê de eventualmente os discursos registrados nesta pesquisa serem claramente paradoxais, como ocorreu o caso de E7: ao mesmo tempo em que foi muito explícita ao condenar o banco por impor “metas abusivas” ao funcionário, classificou-o como um lugar bom para se trabalhar. Também poderia ser aprofundada esta mesma investigação de forma compartimentalizada, estudando separadamente as percepções por tipo de funcionário de acordo com sua posição hierárquica.

Referências

- ANDRADE, Sandra. Relações sobre justiça Distributiva e Clima Organizacional – Um Estudo sobre a Percepção dos Funcionários De Empresas que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho. **Anais...EnGPR**, João Pessoa (PB), novembro, 2011.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. Ed – São Paulo : Atlas, 2011.
- BERNSTEIN, D. A.; CLARKE-STWART A. ; PENNER, L. A., ROY. J.; WICKENS, C. D. *psychology*. New York: Houghton, MifflinCompany, 2000.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira Thompson Learning, 1992.
- BERNSTEIN, D. A.; CLARKE-STWART A. ; PENNER, L. A., ROY. J.; WICKENS, C. D. **Psychology**. New York: Houghton, MifflinCompany, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. Ed. São Paulo, 2010.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 10ª ed., 2011
- CUT (CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES). **Por valorização, bancários protestam e paralisam agências do Bradesco**. 08 maio 2013. Disponível em <<http://www.cut.org.br/acontece/23227/por-valorizacao-bancarios-protestam-e-paralisam-agencias-do-bradesco>>. Acesso em 13 out 2013.
- DAMASCENA, E.; FARIAS, S. Os elementos sensoriais em supermercados: um estudo junto a pessoas com deficiência visual na perspectiva da pesquisa transformativa do consumidor. XXXVII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ), setembro 2013
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- EXAME. **Como funciona a pesquisa Melhores Empresas**. 2013a. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2013/como-funciona-a-pesquisa-melhores-empresas.shtml>. Acesso em 13 out 2013
- EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar-2013**. 2013b. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2013/>>. Acesso em 28 set 2013
- FERREIRA, A.; FUERTH, L.; ESTEVES, R. Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes?. **Anais...XXX Enanpad**, Salvador (BA), setembro, 2006
- GOOCH, B.; McDOWELL, P. **Use anxiety to motivate**. *Personal Journal*, abril, 1988
- MAYO, Elton. **The Social Problems of an industrial civilization**. London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1957.
- MAYO, Elton. **Problemas Humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galatea Nueva Vision S. R. L. Cerrito, 1959.
- NEVES, N. **No Bradesco, chefes passam a gestores de talentos**. 01 set 2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/no-bradesco-chefes-passam-a-gestores-de-talentos>>. Acesso em 28 set 2013
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 5ª ed., 2011