

# TEORIA DAS EXPECTATIVAS: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil

Antonio Alves Filho<sup>1</sup>

Maria Arlete Duarte de Araújo<sup>2</sup>

## Resumo

*Este artigo é resultado de uma pesquisa realizada para analisar à luz da Teoria das Expectativas de Victor Vroom a Força Motivacional dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil nas agências da cidade do Natal/RN, tendo como pano de fundo o Programa de Desligamento Voluntário – PDV. Os resultados demonstram que a Força Motivacional destes funcionários está direcionada mais fortemente para os resultados relacionados à Justiça no Trabalho, Exigências Sociais, Realização Pessoal e Familiar e Sobrevivência Pessoal e Familiar e menos direcionada aos resultados relacionados a Esforço Corporal e Desumanização. Por fim, demonstram ainda, que a Força Motivacional Geral dos funcionários é baixa, estando diretamente relacionada aos aspectos organizacionais.*

**Palavras-chave:** *Teoria da motivação; motivação no trabalho; teoria hierárquica das necessidades; teoria da motivação social; teoria ERC – Existência, Relacionamento, Crescimento.*

## 1 INTRODUÇÃO

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

Dentre as empresas que têm adotado tais medidas, o Banco do Brasil destaca-se como uma das mais eficazes. A partir de 1986, com os diversos planos

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração e professor da FARN.

e-mail: fifa@ufnet.br

<sup>2</sup> Doutora em Administração e professora do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRN.

e-mail: dfb@digicom.br

de estabilização econômica, o Banco procurou ajustar suas estruturas de funcionamento com redução de despesas e quadro de pessoal, através do Programa de Desligamento Voluntário (PDV), intenso processo de automação e desenvolvimento de serviços, racionalização de suas redes de distribuição e adequação de políticas voltadas à sua clientela.

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

Para esta redução no quadro de pessoal, o PDV (Programa de Desligamento Voluntário), em apenas 18 dias, foi responsável por 33% das demissões ocorridas no período de 35 meses (fev.1995/dez.1997). Esse Programa foi lançado no Banco em 03.07.95 e tinha como meta atingir 15.000 adesões.

No Rio Grande do Norte, o número de demissões voluntárias pelo PDV foi de 368 pessoas. Dados levantados junto à Superintendência Estadual do Banco do Brasil, mostram que 132 servidores não aderiram ao PDV neste Estado.

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

Partindo desse cenário, este trabalho pretendeu analisar à luz da Teoria das Expectativas a Força Motivacional dos funcionários do posto efetivo do banco do Brasil, categoria duramente atingida pelo PDV.

## **2 CONSIDERAÇÕES SOBRE TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

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

Durante a década de 1950, período fértil no desenvolvimento dos conceitos de motivação, três teorias específicas foram formuladas: a teoria da hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria da motivação-higiene. Além destes, outros numerosos modelos foram construídos e testados: Adelfer, McClelland, Adams e Vroom são nomes que atravessaram fronteiras.

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

## **2.1 Teorias motivacionais de conteúdo**

Este grupo de teorias fundamenta-se sobre a noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação do componente mais simples. O esquema mais conhecido é a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow), seguido de outros, tais como: Teoria X e Y (McGregor), Teoria da Motivação Social (Maclelland), Teoria da Motivação – Higiene (Herzberg) e Teoria E.R.C – Existência, Relacionamento, Crescimento – (Clayton Alderfer).

O primeiro modelo foi desenvolvido por Abraham H. Maslow e denominado de Teoria da Hierarquia das Necessidades. Maslow (1974) identifica cinco necessidades (motivos) fundamentais: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade de amor, necessidade de estima, necessidade de auto-realização, dispostas hierarquicamente.

McGregor (1992), baseado nos estudos de Maslow, propôs uma teoria baseada em certas premissas da natureza humana que denominou de Teoria “X” e Teoria “Y”, que relaciona a natureza do homem em relação ao trabalho. A teoria “X” afirma basicamente que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; já a teoria “Y” propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.

A partir do esquema de Murray, David McClelland desenvolveu o estudo da motivação de maior significado no comportamento administrativo e no desenvolvimento econômico. Para ele, são três os motivos sociais mais exaustivamente percebidos em seus estudos e que governam as ações das pessoas: realização, afiliação e poder. A combinação destes três motivos faz com que alguns indivíduos sejam mais indicados para certas funções, enquanto outros se desempenham melhor em outros cargos (SOUZA, 1996).

Durante a década de 50, tomando como referência a Teoria da Hierarquia de Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da motivação dos dois fatores: higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos compreendem a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança; enquanto que os fatores motivacionais compreendem realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso.

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

## 2.2 Teorias motivacionais de processo

Estas teorias têm como objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza de interação, bem como procuram analisar na sua seqüência, o processo motivacional (LÉVY-LEBOYER, 1994) e os fatores que dirigem o comportamento (BOWDITCH; BUONO, 1997). Neste segundo grupo, duas teorias despontam: a de Equidade de Adams e a da Expectativa, de Vroom.

O Modelo da Equidade foi desenvolvido por J. Stacy Adams. Seu conteúdo principal é baseado no direito da igualdade e no sentimento de justiça.

Um outro modelo amplamente aceito sobre motivação é o modelo da expectativa, também conhecido como Teoria da Expectativa. Este modelo foi desenvolvido por Victor H. Vroom, tendo sido ampliado e refinado por Porter e Lawler entre outros, e é formado pelos seguintes componentes: Expectativa, Instrumentalidade e Valência. A motivação é um produto desses três fatores.

A teoria tem cinco partes principais: resultados do trabalho, valência, valor instrumental (instrumentalidade), expectativa e força motivacional. (MUCHINSKY, 1996).

1. *Resultado do trabalho* – são as “coisas” que uma organização pode proporcionar a seus trabalhadores, tais como salário, promoções e períodos de férias.
2. *Valência* – as valências são os sentimentos dos trabalhadores acerca dos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada.
3. *Valor Instrumental* – o valor instrumental se define como o grau de relação percebido entre a execução e obtenção dos resultados e esta percepção existe na mente dos trabalhadores.
4. *Expectativa* – é a relação percebida entre o esforço e o rendimento.

5. *Força Motivacional* – é o último componente. É a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se.

Do ponto de vista matemático é o produto da valência, o valor instrumental e a expectativa, expressa pela seguinte fórmula:  $FM = E [\sum V_i I_i]$  onde, FM= Força Motivacional, E= Expectativa, V= Valência e I= Instrumentalidade.

A partir da pontuação (resultado) obtido da força, pode-se considerá-la como o preditor de quão motivado está uma pessoa.

Portanto, a Teoria da Expectativa mostra-se como um bom diagnóstico dos componentes da motivação e proporciona uma base racional sobre como avaliar o esforço investido pela pessoa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho trata-se de um “*estudo de caso*” que busca apreender a totalidade de uma situação em um contexto particular. A pesquisa orientou-se pelos seguintes objetivos:

- *Analisar quais os resultados do trabalho que apresentam para os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil maior expectativa, valência e instrumentalidade; e*
- *Analisar quais os resultados do trabalho que apresentam para os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil maior força motivacional.*

A população desta pesquisa compreendeu o conjunto de funcionários ocupantes do cargo denominado posto efetivo das 13 agências do Banco do Brasil localizadas na cidade de Natal/RN, totalizando 74 funcionários. O posto efetivo caracteriza-se por ser um cargo não comissionado, com a função de atender ao público, executar serviços de natureza administrativo-operacional e participar no processo produtivo segundo diretrizes estabelecidas.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário adaptado do Inventário do Significado do Trabalho – IST elaborado por Borges (1997, 1998 e 1999). O IST composto de 68 itens foi adaptado com o objetivo de incorporar aos atributos descritivos e valorativos do trabalho, as dimensões de valência, instrumentalidade e expectativa. Após adaptação ganhou mais 5 novos itens e uma nova denominação: Inventário de Motivação e Significado do Traba-

lho – ISMT, cuja composição passou a ser de 73 itens. As respostas também consistem em designar de 0 a 4 pontos.

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

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

**Exigências Sociais:** Fazer diariamente tarefas parecidas, contribuir para o progresso da sociedade, usar o pensamento na execução das tarefas, reconhecimento da autoridade dos superiores, sentir-se atarefado, sentir-se gente, sentir-se ocupado e fazer a tarefa

**Justiça no Trabalho:** Assistência merecida, contar com a adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho, igualdade de esforços entre todos os trabalhadores, cumprimento das obrigações da organização para comigo, ganhar suficiente, equipamentos necessários e adequados, reconhecimento pelo que faço, limpeza no ambiente de trabalho, sentir-se querido pelos colegas de trabalho, conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário, igualdade de direitos para todos que trabalham, cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho, sentir que os chefes confiam em mim e influenciar nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).

**Esforço Corporal e Desumanização:** Concluir minhas tarefas com pressa, sentir-se como uma máquina ou um animal, esforço físico (corporal) na execução do trabalho, discriminação pelo meu trabalho, exigência de rapidez, sentir-se esgotado e ganhar pouco para o esforço que faço.

**Realização Pessoal e Familiar:** benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral), uso do meu pensamento ou da cabeça, retorno econômico merecido, sentimento de ser tratado como pessoa respeitada, sentir-se produtivo, desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais e oportunidade de expressão de minha criatividade.

**Sobrevivência Pessoal e Familiar:** Meu sustento, minha sobrevivência, assistência para mim e minha família, responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho, garantia e existência humana, exercitar o meu corpo e salário.

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

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

#### 4 RESULTADOS

QUADRO 01 - Médias das Expectativas, Valência e Instrumentalidades

RESULTADO	Média da Expectativa	Média da Valência	Média da Instrumentalidade
<b>1</b> Justiça no Trabalho	3,44	3,66	2,51
<b>2</b> Sobrevivência Pessoal e Familiar	3,39	3,65	2,61
<b>3</b> Realização Pessoal	3,35	3,64	2,88
<b>4</b> Exigências Sociais	3,19	3,27	2,82
<b>5</b> Esforço Corporal e Desumanização	1,52	1,32	1,94

Sobre as médias das Expectativas e Valências, a primeira observação a ser feita é que quatro delas são elevadas. Estas se referem aos resultados de Justiça no Trabalho, Sobrevivência Pessoal e Familiar, Realização Pessoal e Exigências Sociais. Observa-se também, que com relação a esses quatro resultados, a valoração se sobrepõe as expectativas, apesar destas serem bastante elevadas. Tomando como exemplo Justiça no Trabalho, observa-se que é o resultado que possui maior

expectativa de ocorrência, entretanto, mais do que esperado, ele é valorizado. O mesmo ocorre com os Resultados de Sobrevivência Pessoal e Familiar, Realização Pessoal e Exigências Sociais.

Uma outra observação que pode ser feita com relação a esses quatro resultados é que, apesar de muito esperados e valorizados, apresentam instrumentalidade mediana. Isto significa, por exemplo, que Justiça no Trabalho é um resultado muito esperado e valorizado. No entanto, o trabalho (desempenho) é percebido moderadamente como um meio para sua obtenção, o que pode afetar diretamente a Força Motivacional para este resultado. Da mesma forma, ganhar suficiente, ter assistência merecida, equipamentos necessários e reconhecimento pelo que se faz (itens de Justiça no Trabalho, entre outros), são itens mais valorizados do que esperados. No entanto, apesar de serem muito valorizados e esperados, os funcionários não percebem relação entre seu desempenho e a obtenção destes.

#### 4.1 Força Motivacional dos Resultados do Trabalho e Geral

De acordo com o QUADRO 02, pode-se verificar que a Força Motivacional dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil direciona-se mais fortemente para os resultados relacionados à Justiça no Trabalho com média de 457,00. Em segundo plano estão os resultados relacionados a Exigências Sociais com Força Motivacional média de 318,79. Em terceiro plano com médias de Força Motivacional aproximadas (254,00 e 242,14) estão, respectivamente, os resultados relacionados a Realização Pessoal e Familiar e Sobrevivência Pessoal e Familiar. Por outro lado, verifica-se que os resultados que apresentam Força Motivacional de menor intensidade, apresentando média de 44,60, são os relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

#### QUADRO 02 - Força Motivacional dos Resultados do Trabalho e Geral

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



## 5 CONCLUSÕES

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

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

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

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

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

Como a força motivacional é a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se e é o produto das expectativas, valências e instrumentalidades dos resultados do trabalho, a força motivacional dos funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil direciona-se mais fortemente para os resultados relacionados à Justiça no Trabalho. Em seguida, estão os resultados relacionados a Exigências Sociais com força motivacional média. Em terceiro plano, os resultados relacionados à Realização Pessoal e Familiar e Sobrevivência Pessoal e Familiar. Por outro lado, os resultados que apresentam menor força motivacional, são os relacionados a Esforço Corporal e Desumanização.

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

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

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. São Paulo, 1983. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

BORGES, L.O. A estrutura fatorial dos atributos descritivos e valorativos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 4, n. 1 p. 107-139, jan./jun., 1999.

\_\_\_\_\_. Os atributos e a medida do significado do trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 13, n. 2, p. 211-220, 1997.

\_\_\_\_\_. **Significado do trabalho e socialização organizacional**: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. Brasília, 1998. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Livraria Pioneira, 1997.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOBOS, Júlio A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.p.337-68.

MUCHUINSKY, Paul M. **Psicologia aplicada al trabajo**: una introduccion a la psicologia industrial y organizacional. Tradução Olga Maiz, Maria Luiza Lupardo. [S.l.] : Desclée de Brouwer, 1994.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

SOUZA, Wander Pereira. **Motivação e produtividade**: um estudo de caso de uma empresa de transporte de carga líquida do estado de Rondônia. Natal, 1996. Dissertação ( Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

VROOM, Victor Harold. **Work and motivation**. New York: Originally published, 1964.

## **Abstract**

*This article is a results of a research carried out to analyse, trough the Theory of Expectations, by Victor Vromm, the Motivational Power of the Banco do Brasil staff in Natal/RN, having as a backgound the Voluntary Detachment Program (VDP). The results demonstate that those staff Motivacional Power is strongly directed to the results related to Work Justice, Social Demanding, Personal and Familiar Realization and Personal and Familiar Survival and it is also less directed to the results related to Body Stenght and Dishumanization. In the end, the results still show that the staff General Motivational Power is low and directly related to the organization aspects.*

**Key words:** *Theory of motivation; motivation in the work; hierarchical theory of the necessities; theory of motivation social; theory ERG – Existence, relationship, growth.*