

REBENA
REVISTA BRASILEIRA DE ENSINO E APRENDIZAGEM
V.4 (2022)

**COMO AS TEORIAS MOTIVACIONAIS INFLUENCIAM OS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL**

How Motivational Theories Influence Banco do Brasil Employees

Eduardo Dias Leite¹
Ricardo Machado Cardoso Oliveira²

RESUMO

Cada vez mais as organizações necessitam a busca por soluções inovadoras que obtenham sucesso em meio às constantes mudanças no mercado. Tais organizações precisam conhecer as necessidades de seu capital humano e supri-las para que possibilite as mesmas a alcançar seus objetivos. O objetivo da pesquisa é compreender como as teorias motivacionais influenciam no comportamento e nas atitudes dos funcionários do Banco do Brasil. Para esta pesquisa utilizou-se os métodos quantitativos e qualitativos, buscando descrever duas Teorias Motivacionais – Teoria de Maslow e Teoria de Alderfer – verificando-se sua utilização em uma grande organização financeira do país, o Banco do Brasil S.A. Com relação às teorias estudadas, verificaram-se as possibilidades de seu uso na avaliação de funcionários e no processo motivacional. O artigo foi desenvolvido através de consulta e pesquisas em bibliografias especializadas e dados disponíveis em meios eletrônicos, além de estudos acadêmicos relativos ao tema. Os resultados das pesquisas mostraram que as variáveis que apresentam maior correlação com a satisfação global foram "Trabalho Desafiador" e "Oportunidade de Crescimento", através do modelo de correlação Pearson foi o método utilizado para fazer a análise de regressão. Desta forma, o trabalho mostrou que o que motiva mais os funcionários do Banco do Brasil é: ter um trabalho desafiador e oportunidade de crescimento.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Teorias Motivacionais; Relações Interpessoais.

ABSTRACT

Increasingly, organizations need to search for innovative solutions that succeed in the midst of constant changes in the market. Such organizations need to know the needs of their human capital and supply them to enable them to achieve their goals. The objective of the research is to understand how motivational theories influence the behavior and attitudes of Banco do Brasil employees. For this research, quantitative and qualitative methods were used, seeking to describe two Motivational Theories - Maslow's Theory and Alderfer's Theory - verifying their use in a large financial organization in the country, Banco do Brasil SA. Regarding the theories studied, the possibilities of its use in the evaluation of employees and in the motivational process were verified. The article was developed through consultation and research in specialized bibliographies and data available in electronic media, in addition to academic studies on the subject. The research results showed that the variables that present the highest correlation with global satisfaction were "Challenging Work" and "Growth Opportunity", through the Pearson correlation model was the method used to perform the regression analysis. In this way, the work showed that what motivates Banco do Brasil employees the most is: having a challenging job and an opportunity for growth.

Keywords: people management; motivational theories; interpersonal relationships.

¹Instituto Federal de Brasília 1755997@etfbsb.edu.br

²Instituto Federal de Brasília. ricmachadoco@gmail.com

1. Introdução

As organizações precisam buscar melhoria contínua devido às mudanças rápidas em diversas áreas, tanto políticas, tecnológicas, culturais e de mercado. Com essas mudanças, a competitividade aumenta frequentemente e leva as organizações a buscarem soluções inovadoras para alcançar sucesso. Aos profissionais gestores, cabe desenvolver competências para trabalharem em uma perspectiva globalizada, atendendo a demanda do mercado, independente da área de atuação (MAXIMIANO, 2012).

A motivação humana surgiu a partir da Escola de Relações Humanas, a primeira a destacar a satisfação do funcionário, observando suas questões pessoais e analisando de forma sistêmica os aspectos humanos dentro da organização. Nas Teorias Administrativas, principalmente a Clássica e a Científica, a relação motivacional entre o funcionário e a organização era baseada na remuneração. Com o tempo o enfoque foi sendo transformado, e as pesquisas voltaram-se para a satisfação do empregado (LACOMBE, 2012).

A Gestão de Pessoas busca abranger e estudar as características das relações humanas no ambiente das organizações e, através da observação dos indivíduos perante suas necessidades e objetivos pessoais, visa fazer com que os funcionários se sintam valorizados. Os colaboradores trabalham para satisfazer desejos e necessidades e, as empresas, seus objetivos, por isso é necessário motivar constantemente e analisar as necessidades de cada colaborador individualmente (MARRAS, 2016).

A valorização da capacidade do ser humano para a realização de seus objetivos em uma organização é cada vez mais estudada. Nesse contexto, têm-se diversas teorias que tratam sobre o que efetivamente motiva os indivíduos para que se sintam atraídos em colaborar com os objetivos da empresa.

Para que as organizações sobrevivam no mercado competitivo atual é preciso motivar os colaboradores para alcançar altos níveis de desempenho, satisfação e produtividade. Muitas são as teorias, modelos e planos de ação no processo motivacional, embora muitos apresentem diversidades de pontos de vista. Embora muitas sejam as divergências com relação a motivação, existe consenso generalizado em definir a motivação como um processo de ação, que leva os colaboradores a exercerem suas atividades com capacidades e esforços. A compreensão da importância da motivação nas organizações permitirá acertadas decisões com previsão de resultados de sucesso.

A presente pesquisa busca analisar as atitudes das pessoas em seu ambiente de trabalho, e além disso, mostrar como os empregados vão estar mais motivados. Nos objetivos específicos, o trabalho traz a pesquisa para a realidade do Banco do Brasil, como

motivar os trabalhadores do Banco do Brasil, utilizando-se das Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria ERC de Alderfer.

E o trabalho se faz necessário, pois aquilo que funcionou no âmbito da Empresa Banco do Brasil, pode ser aplicado em outras instituições, principalmente aquelas que são do mesmo segmento de prestação de serviços. Como melhorar a produtividade dos funcionários dentro do ambiente organizacional?

1.1. Objetivo Geral

Compreender como as teorias motivacionais influenciam no comportamento e nas atitudes dos funcionários do Banco do Brasil.

1.2. Objetivos Específicos

Identificar a utilização do uso da Teoria das Necessidades como forma de motivar os funcionários do Banco do Brasil S.A.

Descrever os conceitos da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria ERC de Alderfer.

Verificar os pontos positivos e negativos que influenciam à motivação dos funcionários do Banco do Brasil S.A.

Este trabalho foi estruturado em forma de monografia e está formatado por esta introdução, pelo referencial teórico abrangendo métodos quantitativos e qualitativos, e objetiva descrever duas Teorias Motivacionais – Teoria de Maslow e Teoria de Alderfer – verificando-se sua utilização em uma grande organização financeira do país, o Banco do Brasil S.A. Com relação às teorias estudadas, verificaram-se as possibilidades de seu uso na avaliação de funcionários e no processo motivacional.

2. Referencial Teórico

2.1. Teorias Motivacionais

A origem etimológica do termo motivação, explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto, como mostra (BERGAMINI, 1997, p. 31):

Tomando, por exemplo, a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto. Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica." A importância da motivação: A primeira explicação importante sobre motivação é representada pela teoria das necessidades segundo a qual o comportamento é motivado por um estado de carência que leva as pessoas à busca incansável dessa satisfação.

Segundo Marras (2000), a motivação humana é um tema que tem chamado muito a atenção dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, de onde se tem notícia

oficialmente das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área. Conforme Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial, a principal forma de motivar os funcionários era por meio das punições, criando um ambiente de constante medo. E as punições não eram unicamente psicológicas, apareciam em forma de restrições financeiras, ocorrendo até na forma física.

Bergamini (2006) comenta que ao levar em conta que as empresas apareceram muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho constitui-se um fato muito recente. Que foi a partir da experiência realizada na fábrica de Hawthorne, que ficou clara a importância da motivação na produtividade.

Este experimento foi realizado por Elton Mayo e é tido como o primeiro dos experimentos e intervenção maior dos cientistas do comportamento. O estudo foi planejado com a intenção de provar a existência da relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os funcionários.

Diz que as conclusões desse estudo provaram que a “atenção da empresa” dada ao funcionário conseguia influenciar na sua produtividade. Foi um passo decisivo para reiniciar por volta dos anos 50 sérios estudos sobre o processo motivacional.

Segundo Lacombe (2005), a experiência na fábrica de Hawthorne mostrou a Elton Mayo em entrevista com os funcionários, as queixas como sentimento de alienação e perda do sentimento de identidade, dessa forma, Mayo estabelece uma série de hipóteses sobre a natureza humana, diferentes das hipóteses de Taylor sobre o homem racional econômico. Portanto, o trabalho que os funcionários desempenhavam eliminava toda significação do trabalho, frustrando, dessa forma, as necessidades mais básicas do ser humano.

Souza (2005) observa que o ser humano é capaz de perceber, formular juízos complexos, recordar informações, resolver problemas e pôr um plano em ação. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da motivação, desejos, carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódios e medos.

Motivar alguém é uma tarefa desafiadora, pois a motivação tanto pode vir de fora para dentro como de dentro para fora. Entretanto, depende mais do ser humano motivar-se, pois a motivação vem mais de dentro do que de fora. Sendo assim, as organizações de sucesso são motivadas e as pessoas são acordadas em suas próprias motivações.

Portanto, é preciso ver a capacidade que as pessoas têm de visão de futuro e aquilo que a empresa oferece como visão de futuro. Funcionários acomodados não fazem a

empresa crescer. O futuro, que se deseja alcançar, tem de ser altamente inspirador. Ninguém é motivado sem ter uma idéia do próximo passo.

As teorias motivacionais se subdividem em: teorias de conteúdo e teorias de processo. A primeira refere-se à “o que” motiva o comportamento humano e a segunda refere-se em “como” o comportamento é motivado. A análise deste estudo será focada junto à Teoria de Conteúdo, onde se buscou avaliar, a partir da pesquisa de Clima Organizacional realizada com os funcionários do Banco do Brasil S.A., quais as premissas atingem o objetivo comportamental.

2.2. Teorias de Conteúdo

2.2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow

A teoria em questão estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Maslow, o autor da teoria, considera “necessidade” a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos. (OLIVEIRA, et al, 2011)

Maslow organizou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas (figura 1), conforme sua predominância e probabilidade e para progredir na hierarquia são necessárias à conquista das condições elementares, passando para os próximos níveis, um a um, até alcançar o topo:

Necessidades Fisiológicas: necessidades de sobrevivência - alimento, água, oxigênio, sono, sexo – e também são instintivas, uma vez que nascem com o homem;

Necessidades de Segurança: busca de proteção contra ameaças e privações. Mantém as pessoas em estado de dependência seja com a empresa, seja com outras pessoas; Necessidades Sociais: relacionadas ao convívio social – amizade, afeto, amor; Necessidade de Estima: desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência; Necessidade de Auto Realização: tendência de explorar suas potencialidades. (OLIVEIRA et. al., 2011).

Para o contexto profissional e de motivação do trabalho, a Teoria de Maslow pode ser aplicada da seguinte forma:

- Base: necessidade de horários flexíveis, descanso físico e mental;
- 2º nível: necessidade de segurança no trabalho, bom salário e garantias de estabilidade;
- 3º nível: construir amizades e boas relações com os chefes no ambiente de trabalho;
- 4º nível: manter um feedback com a empresa, ser reconhecido pelos resultados que apresenta, receber promoções e aumentos de salário ao longo da carreira;
- Topo: Influências nas decisões, ter autonomia no trabalho.

Figura 1 – A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação



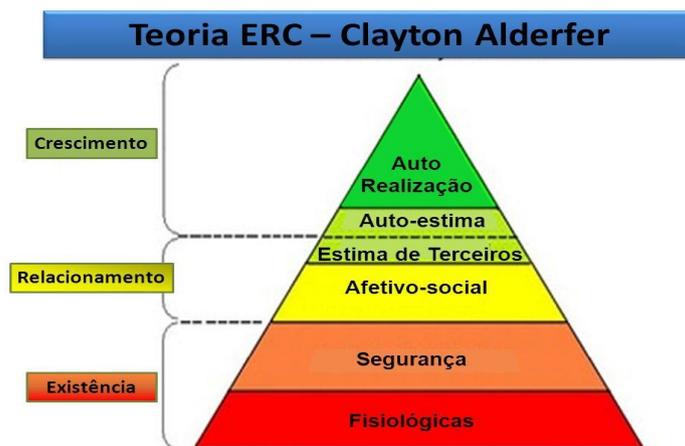
Fonte: Chiavenato (2005, p. 218).

2.2.2. Teoria de Necessidades E.R.C. – Alderfer

(GIBSON, et al, 2006, p. 136-137) concorda com a visão de Maslow de que as necessidades dos indivíduos são organizadas hierarquicamente. No entanto, a hierarquia das necessidades, por ele proposta, envolve apenas três grupos de necessidades: Existência: necessidades satisfeitas por fatores como comida, ar, água, remuneração e condições de trabalho. Estas são semelhantes às categorias fisiológicas e de segurança do modelo de Maslow;

Relacionamento: necessidades satisfeitas por meio de relações interpessoais e sociais significativas. Estas são semelhantes às sociais, de pertinência e de amor de Maslow; Crescimento: necessidades satisfeitas pela contribuição criativa e produtiva do indivíduo. São similares às de estima e de auto realização de Maslow.

Figura 2 - Teoria ERC



Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/1590597/> (2017)

Para Alderfer (1969) focar-se exclusivamente numa necessidade de cada vez não será uma motivação eficaz. As três características da Teoria ERC (figura 2) não estão hierarquizadas de nenhuma forma, pois, ao contrário da ideia de Maslow, o acesso aos

níveis mais elevados da sua pirâmide não precisa da satisfação das necessidades dos níveis inferiores.

O indivíduo atingirá a experiência de satisfação caso consiga progredir na concretização das necessidades de existência, depois nas de relação e por último nas de crescimento, porém a regressão em diferentes graus de necessidade gerará a frustração, denominando assim o Princípio da Frustração.

Este princípio tem um impacto direto na motivação no local de trabalho. Por exemplo, se não foram dadas oportunidades de crescimento aos empregados, estes poderão regredir às necessidades de relações e socializam mais com os colegas de trabalho. Se a gestão conseguir reconhecer estas condições logo à partida, poderão ser tomadas medidas para satisfazer as necessidades frustradas até que o subordinado seja capaz de procurar novamente o crescimento. (PORTAL GESTÃO, 2012).

2.3. Clima Organizacional

Na visão de diversos autores, Clima Organizacional é uma variável abrangente que influi direta e fortemente nos resultados de qualidade, produtividade e desenvolvimento das organizações. Desta forma, as empresas que buscam o sucesso e a excelência precisam acrescentar um novo e importante componente em sua estratégia e estrutura funcional, a Gestão do Clima Organizacional, ou seja, as empresas necessitarão administrar as variáveis que dão sustentação ao clima organizacional positivo.

Para sustentar clima organizacional positivo é preciso atuar constantemente nas questões que influenciam e afetam a motivação, o interesse, o envolvimento, a participação e desempenho dos funcionários.

[...] além dos grupos, das normas e da cultura, a organização informal compreende as percepções e sentimentos em relação à realidade objetiva da organização formal. Os sentimentos em relação à realidade objetiva podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Praticamente todos os componentes da organização formal afetam os sentimentos. (MAXIMIANO, 2012, P. 259)

Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação à organização. O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se Clima Organizacional.

Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativamente sua

satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Sentimentos positivos exercem impacto positivo.

Estudar o clima e os mecanismos que afetam os sentimentos é a base para entender como a organização e sua administração influencia o interesse e o desempenho das pessoas. Lacombe (2005, p. 236):

considera que o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe entre outras variáveis e é fortemente influenciado pela cultura da empresa.

Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização onde as pessoas trabalhem de forma eficaz em um esforço comum, desenvolvam suas competências realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas.

Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilham conhecimentos, confiam nos chefes, colegas e subordinados, procuram inovar, tem iniciativas e agem com forte sentimento. Se for ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.

2.3.1. Teorias Motivacionais e Clima Organizacional no Banco do Brasil S.A.

Muitos estudos já foram realizados no ambiente do Banco do Brasil S.A. para que seus funcionários se sintam motivados e satisfeitos. Anualmente é disponibilizada uma pesquisa de Satisfação no Trabalho, pelo período de um mês aproximadamente.

Satisfação no Trabalho reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral e seus vários aspectos, como condições de trabalho, recompensas, reconhecimento, relacionamento entre colegas e chefias, entre outros.

A Satisfação é um fenômeno de natureza afetiva e imediata, representando os sentimentos em relação ao trabalho. Ao se avaliar a Satisfação no Trabalho, verifica-se o quanto o funcionário “gosta ou não” de determinados aspectos do seu ambiente organizacional. Já ao avaliar-se o Clima, verifica-se a percepção da ausência ou presença de determinados aspectos no ambiente de trabalho, bem como sua adequação em relação às expectativas dos funcionários.

Para Koys e DeCotiis (1991, p. 266), o clima organizacional é entendido como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela”.

A Cultura está mais voltada para a compreensão do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da organização e para os modos através dos quais são comunicados e transmitidos. É formada por padrões de referência criados por um grupo que influenciarão o modo de perceber, pensar e sentir de seus integrantes.

A Cultura influencia as filosofias gerenciais e as práticas administrativas, que moldam o Clima Organizacional. Uma organização pode possuir vários climas em unidades diferentes.

3. Metodologia

A pesquisa em questão foi fundamentada na bibliografia existente sobre o tema, assim como, foi objetivada a partir da análise de questionários elaborados em pesquisa realizada pela diretoria do Banco do Brasil, essa pesquisa é realizada anualmente e tem o enfoque na satisfação dos funcionários do Banco do Brasil dentro da organização, sendo desenvolvida por meio da pesquisa descritiva, o presente trabalho articulou métodos quantitativos e qualitativos.

Das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo Lakatos e Marconi (1982, p. 41) definem o método científico como o conjunto – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Este trabalho teve como base métodos quantitativos e qualitativos, além de ter sido utilizada a pesquisa bibliográfica e também foi apresentado e aplicado um questionário com 36 questões a respeito do grau de satisfação dos funcionários do Banco do Brasil.

O método científico é fundamental para validar as pesquisas e seus resultados serem aceitos. Dessa forma, a pesquisa, para ser científica, requer um procedimento formal, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas (Rudio, 1980, p.9). A pesquisa visa responder ao problema formulado e atingir os objetivos do estudo, assim como para oferecer diretrizes sobre os procedimentos a serem adotados.

A pesquisa pode seguir alguns modelos (bibliográfica, descritiva, documental, experimental, de campo, etc.), porém devemos observar e levar em consideração que

nenhum dos modelos será único, algumas pesquisas, conforme suas características podem ser constituídas de mais de um modelo.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. [...] Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. Gil (2002, p.42)

A elaboração, aplicação e análise da pesquisa motivacional do Banco do Brasil é realizada anualmente pela Diretoria de Gestão de Culturas e Pessoas (DIPES), durante um mês a partir de outubro, junto a todos os funcionários do Banco do Brasil, independentemente do grau hierárquico. A pesquisa é voluntária e é realizada por meio de uso do sistema corporativo do Banco.

A pesquisa foi realizada no ano de 2018, trata-se de um questionário contendo 36 questões, a partir de uma escala de 6 pontos, onde cada questão é considerada satisfatória quando sua média é igual ou superior a 4. Os questionários incompletos e os que tiverem a mesma nota em todas as questões não são considerados para resultados da pesquisa. Apesar do Banco do Brasil dispor em sua rede de trabalho de cerca de 112 mil funcionários, somente 56.675 questionários foram considerados válidos para efeito de análise, isto é, 50,8% do total de funcionários. Os funcionários contabilizados responderam questionários aplicados pelo autor e desta forma foi gerado o modelo estatístico.

3.1. Caracterização da Empresa – Banco do Brasil S.A.

O Banco do Brasil S.A. é uma empresa que está presente em vários países e, no território nacional, nos Estados e no Distrito Federal, necessitando assim, de uma elevada gama de colaboradores.

Sua missão é ser um Banco de mercado com espírito público, sendo competitivo e rentável, atuando em cada uma de suas ações junto a toda sociedade.

Por ser uma empresa de economia mista, deve prestar contas anualmente aos órgãos de controle, evidenciando o desempenho de sua gestão e a correta aplicação dos recursos públicos, em conformidade com as normas às quais está subordinado.

O Banco do Brasil S.A. está em conformidade com as melhores práticas de governança corporativa e está listado no Novo Mercado da BM&F Bovespa.

Hoje, o Banco do Brasil possui uma configuração societária a partir de um Conglomerado:

- **BANCO MÚLTIPLO:** Tesouro Nacional, Fundo Fiscal Inv. E Estabilização, Free Float, Cx. FI Garantia Const. Naval, Ações Em Tesouraria, Fdo. Garantidor Investimentos.
- **CONTROLADAS:** BB Seguridade, BB Administradora De Cartões De Crédito, BB Banco De Investimento, Brazilian American Merchant Bank Bamb, BB Leasing, BB Usa Holding Company.
- **COLIGADAS E SIMPLES PARTICIPAÇÕES – BANCO MÚLTIPLO:** Banco Votorantim S.A, Cadam, Cia. Hidromineral Piratuba.
- **COLIGADAS E SIMPLES PARTICIPAÇÕES – SEGURIDADE:** BB Mapfre SH1, BB Mapfre SH2, BRASILCAP Capitalização, IRB Brasil Resseguros, BRASILPREV Seg. E Prev., Seguradora Bras. Créd. Exp., BRASILDENTAL.
- **COLIGADAS E SIMPLES PARTICIPAÇÕES – MEIOS DE PAGAMENTO:** ELO Participações, CIELO, Tecnologia Bancária.
- **COLIGADAS E SIMPLES PARTICIPAÇÕES –BB BANCO DE INVESTIMENTO:** Kepler Weber, Estruturadora Bras. De Proj., Neoenergia, Cia Bras. Securit. Cibrasec.
- **ADMINISTRADA, PATROCINADAS E FUNDAÇÕES – BANCO MÚLTIPLO:** BB Previdência, PREVI, PREV BEP, CASSI, FUSESC, Fundação Banco do Brasil, BESC CLUBE.

Conforme consta no site do Banco do Brasil, sua administração é definida por uma estratégia e a aprovação de propostas para os diferentes negócios do Banco do Brasil, as decisões, em qualquer nível da Empresa, são tomadas de forma colegiada. Ressalvadas as situações em que uma estrutura organizacional mínima não o permita, a administração utiliza comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico, que garantem agilidade, qualidade e segurança à tomada de decisão. (BANCO DO BRASIL, 2021).

4. Análise dos Resultados

Foram estudados pela diretoria do Banco Brasil, ao realizar a pesquisa, os seis fatores ou dimensões que compõe a Satisfação no Trabalho para se avaliar a motivação dos funcionários do Banco do Brasil por meio de um questionário disponibilizado a todos, independentemente do nível hierárquico.

Os seis fatores estudados foram:

Relacionamento com chefes e colegas: suporte social e simbólico por parte dos colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, amizade e relacionamento interpessoal no trabalho).

Recompensas: recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas em políticas organizacionais, no desempenho e na produtividade do trabalhador.

Condições de trabalho: ambiente físico de trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos.

Trabalho desafiador: grau em que o trabalho provoca interesse e desafio, permitindo o exercício da criatividade, a vivência da diversidade e da satisfação pessoal.

Oportunidades de treinamento: chance de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar as competências do indivíduo.

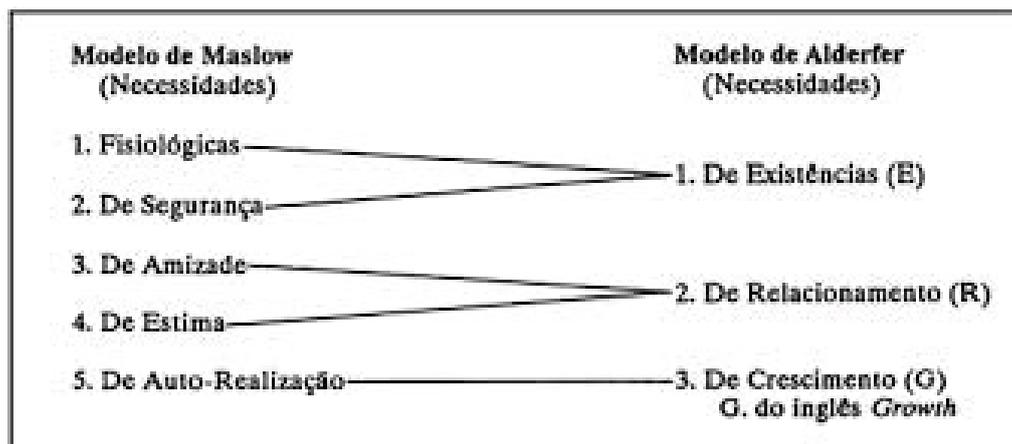
Oportunidades de crescimento: oportunidades para desenvolver a maturidade pessoal, bem como progredir dentro da organização.

Ao fazermos uma interface entre os fatores estudados na pesquisa e as categorias da Teoria ERC de Alderfer, podemos obter uma relação entre as mesmas:

Necessidade de existência:

- Recompensas;
- Condições de Trabalho;
- Relacionamento com chefes e colegas;
- Oportunidade de Treinamento;
- Trabalho desafiador;
- Oportunidades de Crescimento.

Figura 3 - Modelo de Maslow X Modelo de Alderfer



Fonte: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167851771990000200004\(2017\)](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167851771990000200004(2017))

Foi mensurado também o perfil dos respondentes, levando-se em consideração: lotação, cargo ou função, grau de escolaridade, tempo de trabalho no Banco, idade, gênero e raça e PNE (Portador de Necessidades Especiais).

4.1. Discussão dos Resultados

No processo do desenvolvimento da pesquisa realizada pela diretoria do Banco do Brasil, com o objetivo de investigar a relação entre o índice de satisfação global e os fatores da Pesquisa, as variáveis que apresentam a maior correlação são:

- 1) Trabalho Desafiador
- 2) Oportunidades de Crescimento

A alta correlação entre os dois fatores significa que se houver melhoria em pelo menos um, os demais também serão impactados. Sendo assim, não é recomendada a realização de análise de regressão.

Durante a análise feita pela diretoria, foi apresentada como variável dependente o índice de satisfação global e as variáveis independentes foram: relacionamento, condições de trabalho, recompensas, trabalho desafiador e oportunidades de crescimento.

TEMPO DE BANCO: o segmento de 6 a 10 anos é o mais crítico (menores médias) e o segmento acima de 26 anos foi o que apresentou as melhores médias.

GRAU DE INSTRUÇÃO: Os funcionários com ensino fundamental ou sem formação são os que apresentam melhores índices de satisfação.

LOCAL DE TRABALHO: Os funcionários das Unidades Táticas são os mais satisfeitos e os das Unidades de Apoio são os menos satisfeitos.

TIPO DE AGÊNCIA: Os funcionários das Gecex são os que apresentam percepções mais críticas.

FUNÇÃO: Administração é o segmento com médias mais altas e grupamento Operacional tem as médias mais baixas.

GÊNERO: As mulheres tendem a avaliar mais negativamente as dimensões de satisfação o que indica o efeito teto de vidro, ou seja, a visualização do topo da organização sem, contudo, conseguir alcançá-lo.

RAÇA: não há diferenças de percepção dos funcionários, se segmentados por raça/cor.

Verificou-se que os fatores relacionamento, recompensas, condições de trabalho, trabalho desafiador, oportunidades de treinamento e oportunidades de crescimento explicaram conjuntamente foram as variáveis que mais influenciaram na satisfação global de acordo com a pesquisa realizada.

Para próximas pesquisas, seria interessante direcionar quais seriam as ações específicas que a diretoria e o corpo de pessoas da gestão de recursos humanos deveria tomar para que o grau de satisfação dos funcionários aumente.

5. Considerações Finais

O presente trabalho tem como objetivo compreender o comportamento dos trabalhadores do Banco do Brasil e como funciona o processo motivacional dos mesmos, esta pesquisa aponta algumas sugestões para a melhoria da Satisfação no Trabalho no Banco do Brasil S.A também estão presentes nessas considerações.

É possível ver que a relevância das variáveis que foram tidas como aquelas que mais influenciam na satisfação dos funcionários tem seus valores não tão altos, enquanto outras variáveis que tem seus valores de representatividade próximos daquelas que são consideradas mais relevantes, desta forma, levando isso em consideração, as ações dos gestores que levam em consideração a pesquisa talvez deveriam ser redirecionadas. Aprimorar a divulgação do Perfil Profissiográfico para seleção de cargos torna-se muito importante.

O estudo demonstra que é importante capacitar os gestores e suas equipes para analisar os resultados da Pesquisa de Satisfação e elaborar ações de melhoria do ambiente organizacional, visando aprimorar o relacionamento interpessoal e a eficácia em seus resultados. As contribuições originadas pelos funcionários deverão ser valorizadas, considerando-se a autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho com o encorajamento para implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores, como o aprimoramento do Programa Trainee.

Funcionários devem obter conhecimento quanto às expectativas de desempenho de suas funções e a percepção sobre a viabilidade de realização dos trabalhos, obtendo treinamentos apropriados quando necessário.

Um contínuo controle e ações referentes aos processos relativos ao “Programa de Equidade de Gênero Corporativo”, como forma de melhorar a satisfação das funcionárias no Banco do Brasil S.A.

Referências

ALDERFER, Clayton. **Um Teste Empírico De Uma Nova Teoria Das Necessidades Humanas: Comportamento Organizacional e Desempenho Humano**. 2. 1969. v. 4.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIBSON, J.L *et al.***Organizações: comportamento, estrutura e processos**.12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KOYS, Daniel J.; DECOTIIS, Thomas A. **Inductive measures of psychological climate**: Human Relations. 3. 1991. v. 44.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed.: Saraiva Uni, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed.: Saraiva Uni, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed.: SÃO PAULO: EDITORA ATLAS S.A, 2003

MARCONI, Marina de Andrade, e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed.: EDITORA ATLAS S.A, 2012.

OLIVEIRA, Cristiane Moreira de; et al. **Teorias Motivacionais**. 2011.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 43. ed.: Vozes, 2015.

LIMA, Levi. **A Teoria da Relatividade na Gestão de Pessoas**: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco o crescimento das organizações. ed.: Campus, 2005.

SILVA, Alberth Sant´Ana Costa da et al. **Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos**. Brasília: Editora IFB, 2021. 68 p.Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1BAXQFOxnEHli5nqI63KDCBUx_yQK557b/view