

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

CEJANE CONCEIÇÃO GODINHO

**ANÁLISE DOS PRINCIPAIS FATORES DE SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DOS BANCOS PÚBLICOS FEDERAIS**

VILA VELHA – ES

2011

CEJANE CONCEIÇÃO GODINHO

**ANÁLISE DOS PRINCIPAIS FATORES DE SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DOS BANCOS PÚBLICOS FEDERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional da Escola Aberta do Brasil como pré requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional sob a orientação da Prof^a Luciana Genelú Zonta.

**VILA VELHA – ES
2011**

CEJANE CONCEIÇÃO GODINHO

**ANÁLISE DOS PRINCIPAIS FATORES DE SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DOS BANCOS PÚBLICOS FEDERAIS**

Monografia aprovada em....de.....de 2011.

Banca Examinadora

**VILA VELHA – ES
2011**

AGRADECIMENTOS

Ao mestre Jesus, que nos deu os conhecimentos mais elevados para sermos defensores da integridade, do amor e da honra.

Agradeço ao meu companheiro Remon que carinhosamente soube compreender minhas ausências, necessárias à dedicação do curso. Você é essencial na minha vida

Às colegas Kênia e Amanda pela colaboração e incentivo. Aos demais colegas por terem suprido e abonado minhas ausências e meu cansaço.

Agradeço à professora e orientadora Luciana Genelhú Zonta, pelo acompanhamento e revisão do trabalho.

À biblioteca do Banco do Brasil, que por meio de seu acervo literário deu conteúdo a esta monografia.

Meu especial agradecimento a todos que colaboraram como sujeitos da pesquisa.

EPÍGRAFE

"O Mestre na arte da vida faz pouca distinção entre o seu trabalho e o seu lazer, entre a sua mente e o seu corpo, entre a sua educação e a sua recreação, entre o seu amor e a sua religião. Ele dificilmente sabe distinguir um corpo do outro. Ele simplesmente persegue sua visão de excelência em tudo que faz, deixando para os outros a decisão de saber se está trabalhando ou se divertindo. Ele acha que está sempre fazendo as duas coisas simultaneamente." (Texto Zen-Budista)

Toda pessoa precisa saber e sentir que é necessária. Todos gostam de ser tratados como indivíduos.

Dar a alguém a liberdade para assumir responsabilidades libera recursos que de outra maneira permaneceriam ocultos.

(Jan Carlzon)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar o grau de satisfação dos bancários de uma instituição pública federal, admitidos após 1998, relacionados aos fatores de motivação. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva baseada nos conceitos de satisfação, extraídos da literatura e da abordagem qualitativa. A pesquisa realizada apresenta resultados substanciais sobre os fatores que geram motivação como também o grau de importância dos mesmos. Reforçam os conceitos de satisfação como uma resposta emocional às tarefas de trabalho, às condições físicas e sociais da organização, ou seja, o grau de satisfação é elevado quando supridas algumas necessidades e aspirações consideradas essenciais pelos trabalhadores. No contexto do trabalho, apresenta-se o profissional do século XXI, umas novas gerações muito ligadas em tecnologia, reconhecimento e valorização. Segue-se com as novas premissas em Recursos Humanos e a moderna gestão de pessoas para acompanhar as mudanças nas organizações. As concepções de Satisfação e Motivação foram objetos de reflexões que nortearam o trabalho, pela importância das mesmas na função de gerenciar pessoas nas organizações.

Palavras-chave: bancários, satisfação, motivação.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	9
1.1 JUSTIFICATIVA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	10
2 – UM MUNDO EM MUDANÇAS	11
2.1 O PROFISSIONAL DO SÉCULO	11
2.2 NOVAS TENDÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS.....	13
2.2.1 Ações de gestão de pessoas nas instituições financeiras federais	15
3 - MOTIVAÇÃO	20
3.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	21
4 - CLIMA ORGANIZACIONAL	24
4.1 SATISFAÇÃO E DESEMPENHO.....	24
4.2 ALGUNS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS.....	25
4.2.1. Compensação justa e adequada	25
4.2.2. Condições de segurança e saúde no trabalho	26
4.2.3 Valorização e oportunidades	27
5 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO	29
5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	29
6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
REFERENCIAS	36
ANEXOS	39

1 - INTRODUÇÃO

Os bancos brasileiros estão cada vez mais competitivos, motivados pela globalização, novas tecnologias e o grande impacto causado pela estabilização da economia que promoveu a igualdade entre os produtos e serviços prestados, exigindo cada vez mais a qualidade do atendimento, tornando-se esse um grande diferencial.

Na busca do atendimento de excelência, as instituições necessitam de funcionários competentes e mais bem preparados. Reter esses profissionais tornou-se essencial e motivá-los passou a ser um grande desafio.

Nos últimos dez anos mudanças significativas acompanharam a vida pessoal e profissional dos bancários, e as oportunidades e os benefícios oferecidos pela instituição foram fatores determinantes para a permanência dos mesmos, no entanto, naquele período houve mudanças nos planos de cargos e salários dos bancos públicos federais e juntamente com a situação política da época, muitas alterações ocorreram, prejudicando, relativamente, os que ingressaram após 1998.

O reconhecimento profissional vinha na contramão da desigualdade dos benefícios e incentivos, sendo esses diferenciados para os antigos funcionários. Os trabalhadores que ingressaram nos bancos públicos federais após 1998 perderam uma série de direitos que afrontam o princípio da igualdade, essencial para o respeito ao trabalhador e a luta pela isonomia tornou-se uma constante.

Como diferencial, a ascensão profissional para os novos funcionários é bem mais acelerada. Outros benefícios são oferecidos como bolsa de estudo, curso de aperfeiçoamento, assistência médica e Previdência.

1.1 JUSTIFICATIVA

Com a realização deste trabalho pretende-se identificar o grau de satisfação, relacionado aos fatores de motivação, dos funcionários admitidos após 1998, sendo a satisfação no trabalho determinante para o resultado organizacional, promovendo mudanças e posturas no que se refere à qualidade, competência e desempenho. Essas oportunidades e benefícios favorecem os profissionais, embora nem sempre sejam os únicos motivos para manter a permanência do quadro.

O comportamento organizacional visa analisar a dimensão humana na organização e é relevante compreender o que seja determinante para o sucesso ou fracasso da mesma em relação a reter talentos e mantê-los motivados. Após a análise dos dados coletados, perceber o grau de satisfação dos funcionários, como também a relevância dos benefícios oferecidos pelo banco e sugerir melhorias aplicáveis nas ações de recursos humanos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o grau de satisfação, relacionado aos fatores de motivação, dos funcionários admitidos após 1998.

1.2.2 Objetivos Específicos

Analisar o nível de satisfação dos funcionários dos bancos públicos federais relacionados aos fatores de motivação.

Perceber os principais motivos que geram a satisfação ou insatisfação dos funcionários.

Analisar os indicadores de satisfação com a produtividade, comprometimento e fidelização dos funcionários.

1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa será do tipo exploratório-descritiva com abordagem qualitativa. Este estudo se caracterizará como um Estudo de Caso e quanto aos meios trata-se de uma pesquisa documental e de campo.

O estudo será realizado nas Agências de um banco público federal, na cidade de Araguaína – TO, onde se poderá realizar o objetivo geral do trabalho.

A coleta de dados será feita através de uma pesquisa bibliográfica e utilização de um questionário junto aos funcionários das agências citadas, admitidos após 1998.

Os dados da pesquisa serão tabulados no software Excell e serão apresentados em forma de gráficos.

2 – UM MUNDO EM MUDANÇAS

2.1 O PROFISSIONAL DO SÉCULO XXI

Com um cenário de mudanças constantes movidas pela globalização e a informatização aconteceram alterações substanciais em diversas áreas produtivas inclusive a bancária.

As reformas orientadas para o mercado que ocorreram desde os anos 80 formaram uma onda de liberação comercial e abertura financeira crescentes. Os investimentos em novas tecnologias, a cultura do consumo e a livre concorrência pediam profissionais mais capacitados e empresas mais sensíveis para reter seus talentos.

Na concepção de CHIAVENATO (2009), a Era da Informação mudou radicalmente o conceito de mão-de-obra, tornou o trabalho cada vez menos físico e muscular e cada vez mais cerebral e mental. A criatividade humana está cada vez mais acentuada e inovadora, cujas pessoas fornecem conhecimento e competência, como parceiros e não como empregados submetidos a um contrato formal de trabalho. As organizações passaram a desejar atrair profissionais mais criativos e proativos, que saibam trabalhar em equipe e executar atividades em grupo, solidárias e conjuntas possibilitando sinergia e multiplicidade nas ações.

Como todas as empresas, os bancos dependem da rapidez, flexibilidade e habilidade para interpretar e redefinir os novos rumos do mercado. Precisam de profissionais antenados com as novas tecnologias, com perfil de liderança e agressivos no sentido de produzir e gerar lucro, em conjunto com a ética e qualidade no atendimento de seus públicos. Esses novos profissionais já ocupam grande espaço nos bancos públicos federais e é um desafio mantê-los em função de suas peculiaridades.

O quadro de bancários admitidos antes de 2000 era formado em sua maioria por homens, com escolaridade média e suas competências eram estáticas. Atuavam em

departamentos e apresentavam pouca qualificação. Exigia-se do profissional a produtividade em função da marca institucional e uma postura quase mecânica.

Esses bancários sofriam grandes dificuldades quando se desligavam da empresa, não apresentavam capacidades suficientes para atuar em outros ramos do mercado. Deve-se ressaltar que, alguns deles conseguiram mudar essas características, despertando para os novos rumos da economia e inovando como forma de garantir sua posição na instituição. Retomaram os estudos, se profissionalizaram e atuam até os dias de hoje, ocupando cargos expressivos nas instituições, no entanto, se tornaram caros para o banco e alguns já estão em fase de aposentadoria.

Surgem os novos bancários, que desde o início enfrentaram mudanças significativas após as resoluções nº 10, de 1995, e nº 09, de 1996, publicadas pelo Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – DEST, que culminava na perda de vários direitos dos trabalhadores dos bancos públicos federais.

A nova geração de profissionais é considerada, segundo conceitos de sociologia, como a geração Y, também conhecida como Geração Millennials ou Geração da Internet. São as pessoas nascidas após 1980 e que hoje ocupam cerca de 70% do quadro dos bancos públicos federais. É uma geração que pede e dá *feedback*, busca conciliar lazer e trabalho e são muito ligados em tecnologia e novas mídias. Buscam organizações em que se sintam realizados, valorizados e reconhecidos por seus desempenhos. Esses novos talentos estão sendo procurados pelas organizações e suas competências pessoais são continuamente aprimoradas para garantir a competitividade organizacional.

Para esses profissionais o termo “vestir a camisa” tem uma conotação diferente da fidelização que este sugere, a empresa tornou-se uma passagem e não um projeto de carreira. Mostram que são bons profissionais, competentes e comprometidos. Essa nova geração nasceu com a velocidade e se adaptaram a um mundo mais acelerado, não linear, moderno e caótico. Seus conhecimentos e comportamentos seguem esse ritmo e são os modelos que o mercado atual necessita e deseja reter, por serem aptos a enfrentar a nova era.

Em entrevista cedida a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (2010), Eliane Kullock, ressalta que em função das teorias de educação construtiva, surge um novo modelo em que há mais liberdade de questionar, confrontar e interagir. Os jovens da nova geração têm a família como parceira e não como autoridade. O mesmo ocorre com o trabalho, eles querem ser respeitados, querem falar e expor suas idéias de igual para igual. Possuem um modelo mental que diferencia da geração anterior.

O profissional do século XXI tende a não seguir modelos pré-definidos, abrindo um vasto campo para a inovação, embora, no caso aqui analisado, estão inseridos numa instituição altamente normatizada e burocratizada.

Devido ao comportamento arrojado, esses profissionais incomodaram as lideranças e foram chamados de insubordinados e infiéis, no entanto, estão amadurecendo e vendo a carreira com mais consistência. É uma geração que não respeita cargos nem currículos, mas valorizam a competência e o comportamento ético. Esperam recompensas e reconhecimento pelo bom trabalho e se dispõem em contribuir com o que sabem.

Nesse sentido, GAMA, (2010) ressalta, que:

Os líderes enxergaram nessa geração um problema e começaram a buscar informações e se tornaram mais abertos ao diálogo. E a geração, com sua capacidade de adaptação, foi entendendo melhor os ambientes corporativos e o que é esperado dela.

Sendo assim é grande o desafio para as equipes de RH adequar a essa nova geração sem deixar de lado os valores, visão e cultura das instituições.

2.2 NOVAS TENDÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS

As mudanças que ocorreram no ambiente externo nessa década trouxeram conseqüências para o contexto interno das organizações. A era da informação aponta para mudanças cada vez maiores nas organizações e nas pessoas.

A rapidez com que ocorrem as mudanças no macroambiente afetam de forma direta, tempestiva e significativa o ambiente das empresas, com sérias implicações nas relações entre o capital e o trabalho. Implicações tanto do ponto de vista do posicionamento adotado pela empresa no relacionamento com seus empregados quanto da integração destes ao ambiente das empresas. (BEKIN, 1995 p. 1).

Segundo CHIAVENATO (2008, p. 42), essas mudanças causaram impacto nas políticas de RH. Surgiram as equipes de gestão com pessoas, terceirizando as tarefas operacionais e burocráticas não-essenciais e liberando as equipes para práticas de consultoria interna. Acrescenta o autor que “[...] a moderna ARH está se tornando uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora.”

Os termos parceria e colaboradores ganharam novas conotações e todo processo produtivo de uma instituição se dá com a participação conjunta de seus diversos parceiros, principalmente seus empregados. Nesse sentido, ressalta CHIAVENATO (2008, p. 10), que “[...] os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos”.

As pessoas tornaram-se parte integrante do capital intelectual das organizações, com seus conhecimentos, habilidades e competências. As empresas cientes disso tratam seus funcionários como parceiros dos negócios e fornecedores de competência e não como simples empregados.

As pessoas – de agentes passivos que são administrados – passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. (CHIAVENATO, 2008, p. 42).

A moderna gestão de pessoas, segundo CHIAVENATO (2008, P. 10 E 11), se baseia em alguns aspectos fundamentais:

1. As pessoas como seres humanos – dotadas de conhecimentos, valores e habilidades indispensáveis ao desempenho organizacional.

2. As pessoas como ativadoras de recursos organizacionais – dotadas de talentos indispensáveis para enfrentar o universo competitivo e cheio de mudanças e desafios.

3. As pessoas como parceiras da organização - buscam a excelência do trabalho e colaboram para o bom desempenho da organização atuando como parceiros, na expectativa de colherem retornos para si por meio de salários, incentivos financeiros e capacitação.

4. As pessoas como talentos fornecedores de competências – pessoas portadoras de competências essenciais ao sucesso organizacional.

5. As pessoas como o capital humano da organização – Pessoas que agregam inteligência ao negócio da organização.

Alguns temas complementam esses aspectos como a criatividade e inovação dos profissionais que geram e desenvolvem idéias, processos ou produtos que agregam valor à instituição.

Muitos desses processos encontram barreiras, conforme estudo feito por Bruno-Faria (1996), nas instituições bancárias, sendo: o bloqueio a idéias novas, que não são repassadas aos superiores devido à burocracia; o excesso de serviços e escassez de tempo; resistência a idéias novas e problemas organizacionais relacionados à estrutura organizacional.

Para a pesquisadora, alguns aspectos que estimulam à criatividade foram identificados, tais como: ambiente físico adequado, clima social favorável entre os colegas, atividades desafiantes, dentre outros.

Outro aspecto desafiador é a diversidade nas organizações que necessitam ser tratadas de modo a não haver discriminação, pois o ser humano deve ser valorizado em sua diversidade e essas diferenças tende a gerar riquezas para a instituição.

2.2.1 Ações de gestão de pessoas nas instituições financeiras federais

Nomeamos aqui a instituição financeira federal da qual foi realizada a pesquisa de satisfação de seus funcionários como “Banco Alfa” tendo em vista a necessidade de resguardar sua identidade.

É uma pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, regido por estatuto próprio e pelas disposições legais que lhe sejam aplicáveis. Atua empresarialmente no negócio de intermediação financeira, participações e serviços. Enfrentou e enfrenta, como em todas as instituições financeiras, grandes mudanças que foram acontecendo gradativamente, culminando na sua modernização, na diversificação de suas atividades ligadas ao meio econômico e financeiro e pela otimização dos seus recursos materiais e humanos.

Incorporou no rol de seus negócios, atividades que lhe dão feições de um banco competitivo, ágil, rentável e inovador, que busca no mercado os recursos que necessita para fazer frente à demanda de crédito, tanto nas operações livres como nos financiamentos de interesse oficial. (RIBEIRO, 2009 p. 119)

Considerada uma das maiores instituições financeiras do país. Possui cerca de 106 mil funcionários na ativa e mais de 57 mil funcionários aposentados. Seus resultados financeiros acumulam lucros há anos e grande parte do êxito alcançado pelo banco resulta da qualidade de seu quadro de servidores.

O recrutamento dos novos funcionários é feito por meio de concurso público externo, com exigência de segundo grau completo e aprovação nas provas de conhecimentos gerais e bancários aplicados por instituições de ensino como a CESPE/UnB, Fundação CESGRANRIO, Fundação Carlos Chagas, dentre outras.

Percebe-se que grande parte das pessoas que ingressaram nos bancos nos últimos dez anos possuem curso superior, uma característica comum da Geração Y anteriormente citada.

Os recém-admitidos são previamente treinados por equipes formadas por bancários capacitados em educação que transmitem seus conhecimentos. Nesse período, em

média 30 dias, a avaliação é contínua e pode acontecer o desligamento caso percebam a desqualificação do novato.

A partir da posse na agência, cabe a um funcionário da dependência acompanhar, orientar e avaliar o desempenho do empossado, sendo esse avaliado por um ano. Funcionários novos e veteranos possuem acesso a cursos internos por meio da Universidade Corporativa e externos nos órgãos de treinamento, a fim de suprir a necessidade de manter pessoal qualificado para incorporar as ações mercadológicas e especialização em operações creditícias existentes na instituição. Cabe também às Universidades Corporativas oferecer cursos de graduação e especialização, idiomas e MBA, todos passíveis de bolsa e descontos para os bancários. O banco foi a primeira instituição brasileira a adotar programas sistemáticos de aperfeiçoamento de pessoal.

O departamento de recursos humanos é centralizado junto aos órgãos administrativos da instituição, sendo um grande desafio buscar a proximidade com as agências espalhadas em todo país e no exterior. Para tanto, existem gerências de pessoas, localizadas nas capitais federativas, que servem como elo de aproximação e orientadores nas demandas dos funcionários e administradores. Nos demais casos cabem aos gerentes das agências a função de gerir o seu quadro de funcionários.

Para auxiliar os gerentes foram criadas em todas as dependências equipes de autodesenvolvimento, formadas por voluntários que auxiliam nas comunicações, gestão do clima organizacional, incentivo à formação profissional e pessoal. As equipes nem sempre são dotadas por funcionários capacitados na área de Gestão de Pessoas, no entanto, o exercício voluntário desses representa grande oportunidade para formar novos líderes. Cabe também a essa equipe implantar e incentivar as ações de Qualidade de Vida no Trabalho.

Os funcionários passam por avaliações contínuas, por meio da Gestão por Competências, que constitui num importante instrumento na seleção, captação e na preparação para o exercício de cargos. Nas avaliações são considerados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos profissionais nas dimensões

técnica, administrativa, interpessoal e político-negocial. As avaliações pontuam no caso de promoções, assim também as capacitações, cursos e graduações e certificações internas e externas (CPA 10 e 20).

Dar e receber *feedback* é uma constante na instituição. Pode-se a qualquer tempo fazer apontamentos e observações independentes de cargo e função. Os funcionários são incentivados a utilizar dessa ferramenta como prática institucional, que visa o aprimoramento e reconhecimento pelo trabalho e cumprimento de metas. Qualquer ação proativa ou que refletem na satisfação do cliente, as boas idéias e suas realizações, práticas sociais e interpessoais são registradas e visam valorizar o funcionário como também enriquecer seu currículo.

A concorrência para cargos comissionados são feitas de maneira automatizada, por sistemas em que o funcionário imposta o cargo de seu interesse e muitas vezes a promoção é realizada entre pessoas da própria dependência. As oportunidades para ascensão profissional são oferecidas a todos, independentes do tempo de banco, inclusive muitos que ingressaram após 2000 já ocupam cargos comissionados. Outros cargos mais expressivos são avaliados pela alta administração, não deixando de ser pré-selecionados através do sistema de concorrência.

As transferências passam pelo mesmo processo, no entanto, só é possível após dois anos de admissão no banco, fato esse que vem gerando bastante descontentamento por parte dos servidores, tendo em vista o interesse de estar em localidades diferentes da que foi alocado.

O banco oferece vários benefícios e todos possuem Caixa de Assistência médica e Previdência. Inclusive, exige-se a avaliação da saúde do servidor todos os anos e assistência especializada para casos especiais como tratamento de vícios, obesidade, DORT e LER, atendimento a funcionários vítimas de assalto ou sequestro.

São realizados temporariamente Pesquisas de Satisfação no intuito de perceber as demandas dos funcionários e seu grau de satisfação com o trabalho. As pesquisas auxiliam nas ações de melhoria do clima organizacional. Ações de endomarketing

também são realizadas constantemente, visando descobrir novos talentos e aproximar a instituição de seus funcionários.

Tendo em vista a complexidade da instituição, vários profissionais com cursos e especializações nem sempre atuam na sua área de conhecimento. Nas agências há pessoas graduadas em diversas áreas e atuam fora delas por não existir departamentos específicos.

Segundo CHIAVENATO (2008, p. 42), “[...] as práticas de RH são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser gestores de pessoas.” Nesse sentido, percebe-se que cabe muito mais aos gerentes das agências a gestão de sua equipe, que precisam aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Devem atuar como líderes participativos e desenvolver habilidades humanas para lidar com sua equipe de trabalho mantendo-a motivada e coesa para proporcionar um bom clima organizacional e garantir lucro e resultados para a instituição.

3 - MOTIVAÇÃO

Motivação é um dos temas mais controversos em gestão de pessoas, tendo em vista que, muitas vezes falta articulação entre os conceitos teóricos e a prática organizacional.

As empresas encontram dificuldades para definir quais ações possibilitarão maior motivação e tal situação é inquietante, pois reconhecem que a motivação é um valioso instrumento para abrir caminhos rumo à qualidade e a produtividade. Assim como é difícil definir as ações, tão mais complexo é definir exatamente o conceito de motivação.

A motivação refere-se a aspectos inerentes aos indivíduos. “[...] motivação se refere às forças, dentro de uma pessoa, responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho.” SHERMERHORN Jr., HUNT e OSBORN (1999, p. 86). Essa força pode ser provocada por um estímulo externo (decorrente do ambiente) e pode ser interna (decorrente da personalidade do indivíduo). Sendo assim, a motivação busca alcançar metas para a qual se despende energias.

Um ponto de partida para conceituar motivação é explicar o comportamento humano. Pessoas são diferentes em suas necessidades, em seus valores sociais e na sua capacidade para atingir os objetivos. Seus padrões de comportamento variam, embora o processo que dinamiza esse comportamento é quase sempre semelhante para todos. CHIAVENATO (2009, p. 51), cita três premissas que explicam o comportamento humano, ressaltando que a motivação das pessoas depende basicamente delas:

1. O comportamento é causado por estímulos internos e externos.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade ou objetivo em todo comportamento humano.
3. O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo ou necessidade.

O que motiva o ser humano são as necessidades, que levam o indivíduo a um determinado comportamento, motivando-o a satisfazê-las. Suas necessidades se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma, surge outra, sendo uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento.

A necessidade provoca tensão, desequilíbrio, insatisfação e desconforto e quando satisfeita, traz equilíbrio e ajustamento. “[...] uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto.” CHIAVENATO (2009, p. 52). Percebe-se que a necessidade é o sentimento ou desejo de obter aquilo que não se possui, ou a sensação da falta de alguma coisa indispensável e está intrinsecamente ligada a motivação, sendo que toda necessidade é direcional com relação ao comportamento.

A complexidade do ser humano e suas variáveis motivacionais podem alternar dependendo da situação, do momento e da sua hierarquia. A pessoa pode se sentir motivado por sua capacidade e pela natureza da tarefa que executa e como ressalta CHIAVENATO (2009, p. 69) “[...] não existe nenhuma estratégia diretiva correta que possa favorecer a todas as pessoas em todos os momentos.”

Na sua interação com o ambiente organizacional, o indivíduo é motivado pelo desejo de usar suas habilidades com o intuito de dominar os desafios com os quais se defronta.

3.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais reúnem conceitos que visam explicar a motivação humana e dentre as diversas teorias uma das mais aplicáveis é a de Maslow, que se baseia na hierarquia da necessidade humana, considerando que, os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo.

Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo americano, considerando o pai do humanismo na psicologia¹ Dentre seus trabalhos o de maior êxito foi o desenvolvimento da hierarquia das necessidades cujo conceitos foram ilustrados na forma de Pirâmide.

Segundo o psicólogo, as diferentes necessidades estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência apresentadas na pirâmide em cuja base estão as necessidades fisiológicas, seguida no próximo degrau pelas necessidades de segurança íntima (física e psíquica), ambas consideradas necessidades primárias.

No próximo nível da pirâmide, as necessidades tornam-se mais sociais: são necessidades de amor e relacionamento (participação), estima (autoconfiança) e no topo da pirâmide se encontram as necessidades de autorrealização, considerada por Maslow o mais alto dos motivos. Ele acreditava que os seres humanos aspiravam tornarem-se autorrealizados.

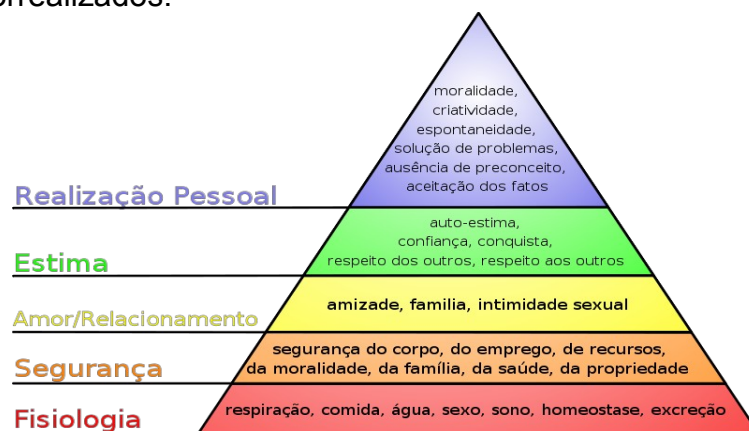


Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow
 Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Necessidade_\(psicologia\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Necessidade_(psicologia))

Essa classificação permitiu uma nova visão sobre o comportamento humano, que não se resume apenas em saciar as necessidades físicas, mas crescer e se desenvolver.

À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades mais elevadas: sociais, de estima e de auto-realização. [...] Nem todos os

¹ <http://ogereente.com/stakeholder/2007/04/03/a-teoria-de-motivacao-de-maslow/>

indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual. CHIAVENATO (2009, p. 54 e 55).

A teoria de Maslow não se pauta apenas nas necessidades básicas das pessoas, ela defende o atendimento de necessidades que geram motivação. Pode-se afirmar que uma empresa que visa motivar sua equipe precisa olhar para seus funcionários, investir e valorizar sua equipe.

Tratam-se aqui apenas alguns aspectos e conceitos referentes à motivação, devido à complexidade do tema, reconhecendo que a própria complexidade humana exige a necessidade de buscar continuamente formas de compreender sua ação na vida e no trabalho, a fim de garantir maior produtividade e desempenho. Em conclusão, segundo as palavras de MUCHINSKY (2004, p.402), “[...] a motivação no trabalho tem uma multiplicidade de causas e catalisadores, e não existem soluções simples ou uma maneira correta de motivar um indivíduo ou grupo.”

4 - CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 SATISFAÇÃO E DESEMPENHO

A satisfação, segundo Locke (apud Ferreira e Assmar – 2004, p. 105) é “[...] um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho[...]”, sendo um estado emocional agradável em relação ao seu trabalho. Enquanto a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade, a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.

A preocupação das organizações com o grau de satisfação dos empregados é constante tendo em vista que ela se fundamenta na produtividade, comprometimento, no baixo absenteísmo e menor rotatividade. Diversos itens influenciam na satisfação como: ambiente, higiene, segurança no trabalho, o estilo de gestão, as condições salariais, capacitação, os colegas e o trabalho em si.

A satisfação se relaciona fortemente com o comprometimento organizacional, sendo que enquanto a satisfação reflete uma resposta afetiva em relação à situação e trabalho, o comprometimento é definido como a identificação do indivíduo com a organização, seu sentimento de lealdade, seu desejo de permanecer no trabalho e fortalecer a organização.

Os aspectos subjetivos da história de vida do indivíduo, o ambiente de trabalho e alguns fatores externos (mercado, política governamental) podem influenciar no comprometimento que o indivíduo estabelece com a instituição, e também alguns fatores como a oportunidade oferecida ao funcionário para seu crescimento e realização profissional, estão intimamente ligados à satisfação.

O indivíduo comprometido se envolve mais com a instituição, incorpora missão e cultura, se destaca no desempenho, na iniciativa e produtividade. O comprometimento “[...] tem sido definido como a identificação do indivíduo com a

organização, caracterizado pela crença, e aceitação dos valores e objetivos desta, acompanhado pelo desejo de permanecer como um membro e por esforços realizados em benefício da organização.” D’AMORIM (1996, p.112).

4.2 ALGUNS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS

4.2.1. **Compensação justa e adequada**

CHIAVENATO (2009) conceitua compensação como o recebimento de várias formas de remuneração e benefícios pagas às pessoas como retorno pela execução de suas tarefas na organização.

Os salários, bônus, prêmios e comissões são denominados compensação financeira direta ou salário direto pago aos funcionários em função do cargo que este exerce e dos serviços prestados.

A compensação financeira indireta ou salário indireto incluem férias, gratificações, adicionais, participação nos lucros, horas extras e são resultados de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. Outros benefícios sociais como alimentação, transporte, auxílio creche compõe a remuneração indireta.

Denomina-se ainda como compensação as recompensas não financeiras como reconhecimento, segurança, auto-estima.

A compensação é um dos mais importantes quesitos de satisfação, pois visa suprir as necessidades das pessoas e das de sua família. É um símbolo de troca pelo empenho e esforço do funcionário nas atividades desenvolvidas na organização.

As pessoas procuram por esse atrativo, no entanto, salário expressivo nem sempre indica satisfação. Há uma busca pelo conjunto: salário direto e indireto e acima de tudo valorização e reconhecimento.

A insatisfação está refletida no fato da remuneração nem sempre ser justa frente às necessidades pessoais e sócio-econômicas dos funcionários.

Todos necessitam de recompensas que refletem na melhor execução do trabalho e no orgulho daquilo que fazem. Pessoas competentes recebem responsabilidades definitivas, confiança e interesse no alcance das metas estabelecidas pela instituição e uma recompensa satisfatória aumenta a satisfação pessoal.

4.2.2. Condições de segurança e saúde no trabalho

Os benefícios como assistência médico-hospitalar, segurança, previdência privada constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho. Oferecem aos funcionários uma base para atender suas necessidades pessoais e lhes proporcionar maior satisfação e produtividade. Esses benefícios procuram compensar o esforço das pessoas e garantir sua qualidade de vida.

As instituições financeiras são alvos fáceis de assaltos e seqüestros, no entanto adotam várias medidas de segurança, incluindo senhas, monitoramento, ações proativas, além da vigilância no ambiente de trabalho. Podemos considerar os sinistros ocorridos como riscos da atividade. Cabe aos bancos buscar melhorias e aos funcionários observar e cumprir as normas e condutas de segurança.

Outro fator de segurança está relacionado à Higiene. Percebe-se bastante fragilidade quanto a isso. Excesso de barulho, mobília e temperaturas inadequadas e mesmo com a CIPA, alguns prédios apresentam avarias que podem comprometer tanto os funcionários como os clientes. Buscar melhorar as condições de trabalho reflete na melhor satisfação e na diminuição das ausências por problemas de saúde.

4.2.3 Valorização e oportunidades

Pautados na premissa de que o salário analisado de forma isolada não é fator de motivação, as instituições buscam outros meios de motivar e reter seu pessoal de forma a agregar valor e estímulo aos mesmos.

Promover a utilização do conhecimento e oferecer capacitação são ações que estimulam a equipe a trabalhar mais intensamente. A percepção empresarial é que o aprimoramento profissional contínuo no contexto do trabalho cria uma cultura de desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários.

A educação empresarial ou corporativa inclui ações de treinamentos, desenvolvimento e educação presenciais ou à distância ou também por meio das Universidades Corporativas. Tais estratégias são imprescindíveis para tornar a organização mais competitiva a partir do desenvolvimento das competências humanas.

Para os profissionais serve como incentivo ao aprimoramento contínuo e para fazer do local de trabalho uma extensão do demais ambientes de educação. Percebe-se que quando o trabalhador participa de cursos, principalmente presenciais, os mesmos retornam ao ambiente de trabalho carregados de novos conhecimentos e cheios de entusiasmo para aplicá-los. Cabe a instituição dar oportunidade para que usem suas capacidades de habilidades como estímulo e apoio ao desenvolvimento da carreira da pessoa.

O desenvolvimento profissional se relaciona à oportunidade de crescimento na empresa e a ascensão profissional. O conhecimento está intimamente ligado à gestão de carreira e na competitividade do profissional e serve de estímulo para o bom desempenho. A gestão de carreira tornou-se cada vez mais estratégica no mundo atual do trabalho e prevalece uma preocupação com a satisfação do empregado a partir das possibilidades de diferentes opções de crescimento profissional na organização.

Juntamente com as oportunidades de ascensão vem a percepção de que o trabalho do profissional está sendo valorizado, respeitado e reconhecido gerando imensa satisfação e elevação da auto-estima. O profissional tende a se esforçar mais para merecer benefícios, prestígio e reconhecimento.

Outros fatores possuem certo grau de importância para o trabalhador e pesam no comprometimento e na sua satisfação, tais como: ausência de preconceito, liberdade de expressão, tratamento justo, estabilidade, equilíbrio entre o tempo para execução das tarefas e de lazer, credibilidade que a instituição possui, cursos de idioma, dentre outros.

O ser humano é movido por sentimentos. São os sentimentos que impulsionam as pessoas a consumirem, a lutar para se desenvolver, a formar uma família e a desempenhar seu papel na sociedade. As teorias de comunicação de massa e propaganda se pautam no sentimento como ferramenta de consumo introduzindo de maneira intuitiva as necessidades e o desejo de satisfazê-las. As organizações reconhecem nessas ferramentas uma oportunidade de motivar sua equipe valorizando a comunicação, a liberdade de opinião, as novas idéias e fornecem e dão feedback demonstrando interesse no relacionamento com seus empregados e criando oportunidade para minimizar diferenças.

Acredita-se que uma organização que valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus funcionários tende a fidelizá-los. Organizações que valorizam a intuição, a emoção e a criatividade de sua equipe conquistam funcionários mais engajados na realização dos trabalhos e viabilizam o trabalho em equipe para que todos compartilhem os mesmos propósitos.

5 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A satisfação é quase sempre avaliada perguntando-se às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, através de questionários ou entrevistas. A pesquisa é uma ferramenta que permite à organização perceber o nível de satisfação e comprometimento de seus funcionários oportunizando a melhoria da gestão com pessoas.

“[...] A pesquisa de satisfação, verifica o significado da ligação individual o contexto do trabalho, através de um julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho.” (GOMIDE, 2008, p.153).

5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa foi realizada entre os funcionários que ingressam no banco após 1998, que hoje compõe a maioria do quadro da instituição. Aplicado nas três dependências da cidade de Araguaína, o questionário faz perguntas objetivas com relação a indicadores de satisfação e o seu grau de importância.

Com relação à compensação justa e adequada obteve-se alto grau de insatisfação entre os pesquisados (56%) e foi considerada como fator de grande importância para os mesmos. (48%). Entende-se que o salário fixo é baixo frente as suas necessidades pessoais e sócio-econômicas. No entanto, é satisfatória quando comparada com o salário de outras instituições (52% satisfeitos).

Em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa, muitos estão insatisfeitos (52%). Cabe ressaltar aqui que existem diferenças de benefícios salariais em virtude das resoluções nº 10, de 1995, e nº 09, de 1996 que trouxe

mudanças significativas nas remunerações e benefícios. Essas diferenças são pautas constantes na luta pela isonomia.

Os funcionários mostraram-se satisfeitos (76%) em relação à jornada de trabalho, considerando que os mesmos possuem ponto eletrônico e jornada de 30 horas para não comissionados e 40 horas para os comissionados, inferior a jornada de trabalho normal para a maioria dos brasileiros.

Os fatores Higiênicos do trabalho espelham cuidados tendo em vista o elevado grau de insatisfação (48%) relacionado às condições físicas. Como ora citado, as mobílias e temperaturas inadequadas, excesso de barulho e condições físicas dos prédios fragilizam as condições de saúde dos bancários e ainda não se percebe ações práticas e viáveis para a solução desses problemas que para os funcionários possui um elevado grau de importância (68%).

Com relação às oportunidades para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, como liberdade e independência para executar atividades e utilização da capacidade e habilidade do profissional e também as questões de comunicação e planejamento das atividades, houve elevado índice de satisfação, em que todos itens superaram 60%. Não atingiu esse percentual, ficando em 56% a questão relacionada à possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo.

Tal posição deve-se ao fato de que quando da abertura da agência, o cliente já está ali para ser atendido e algumas demandas só são possíveis de serem concluídas após o encerramento do expediente. Como a maioria dos funcionários trabalha seis horas, nem sempre o tempo restante é suficiente para a conclusão do serviço.

As oportunidades futuras para crescimento contínuo obtiveram grau de satisfação moderados, entre 36% a 64%, sendo que, os funcionários consideram boas as oportunidades para utilização de seus conhecimentos e habilidades, mas consideram baixas as capacitações para que esses conhecimentos não se tornem obsoletos.

Um dos quesitos de grande importância está relacionado às oportunidades de ascensão profissional, com 60% de aprovação. Vale ressaltar que a instituição atualmente aumentou o quadro de comissões para todas as dependências, elevando assim as oportunidades de ascensão.

A estabilidade do emprego ainda é um dos grandes motivos para fazer parte do quadro de funcionários do banco, atingindo um grau de satisfação de 64% e de importância de 68%.

No caso de lateralidade e substituições, a satisfação cai para 36%, sendo que, após mudanças na estrutura organizacional, as substituições deixaram de ser remuneradas, considerando apenas a lateralidade, ou seja, o funcionário mais próximo e que ocupa a mesma função assume o serviço do colega ausente.

Com essas mudanças perdeu-se a oportunidade em adquirir conhecimentos de outras áreas na prática, como também, deixaram de receber pela substituição.

A empresa vem construindo ao longo dos anos diretrizes relacionadas ao respeito à diversidade e às características pessoais de seus funcionários, combatendo o preconceito e a discriminação, promovendo a satisfação quanto à ausência de preconceito de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física.

As questões como privacidade, individualidade, liberdade de expressão e tratamento justo também foram bastante satisfatórias como também o equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal, no entanto, esse quesito apresentou um resultado de 52% de pessoas satisfeitas e 40% de insatisfeitos, contradizendo o resultado da pesquisa que trata da jornada de trabalho (questão 2.1) que obteve 76% de satisfação.

Com relação à valorização do trabalho desempenhado por seus profissionais e a credibilidade da instituição junto à comunidade o resultado apresentado é satisfatório, porém não ultrapassou 56% de satisfação.

Considerados de grande importância para a análise do presente trabalho, enumeramos os benefícios e fatores motivacionais e os resultados de cada um na pesquisa:

1. Quanto ao plano de saúde: 32% estão insatisfeitos com o plano oferecido pelo banco. Cabe ressaltar que, no Tocantins poucos profissionais se interessam em atender por planos de saúde e é grande a dificuldade de contratar o serviço médicos e hospitalares. Os bancários precisam se deslocar para outros centros se ausentando do trabalho ou se sujeitam a pagar pelo atendimento. Esse é um dos grandes motivos de insatisfação mesmo assim 44% dos entrevistados se mostraram satisfeitos. Percebe-se que o problema não está diretamente relacionado com o plano de saúde, que atualmente incluiu assistência odontologia aos servidores, o que falta é uma ação mais efetiva junto às classes médicas para credenciar seus serviços.

2. Quanto à Previdência: tendo em vista que o plano de Previdência oferecido pelo Banco é um dos mais sólidos no país, 72% dos funcionários estão satisfeitos com o mesmo.

3. Quanto as ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): O Banco promove ações de QVT n o intuito de melhorar a qualidade de vida de seus servidores. Possui verba específica por dependência para a contratação de educadores físicos, fisioterapeutas, dentre outros, promovendo ginástica laboral e atividades de relaxamento e anti-estresse, no entanto, muitos funcionários não participam alegando vários motivo. Apesar disso, atingiu 64% de satisfação.

4. Quanto à Educação Corporativa; bolsas de graduação, pós-graduação e Certificações de Idiomas: A Universidade Corporativa do Banco oferece ambientes para aprendizagens presenciais e à distância e contam com profissionais experientes para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da Empresa, incentivando o processo educacional e a aplicação dos conhecimentos no trabalho e na sua formação pessoal. Os funcionários contam ainda com bolsas de graduação e pós que são disponibilizadas periodicamente. A Diretoria de Pessoas e suas regionais atuam nos processos operacionais para a aplicação das provas de idiomas cujas certificações são custeadas pelo banco. Esses benefícios atingiram 64% de satisfação entre os entrevistados.

5. Quanto às verbas de aprimoramento: em complemento às ações de citadas acima, as verbas de aprimoramento são disponibilizadas para alguns funcionários que as utilizam para pagamento de cursos, aquisição de livros e periódicos, pagamento de palestras, dentre outros. O resultado da pesquisa, 52% satisfeitos e 24% insatisfeitos, mostra que falta melhorias no quesito, propõe-se aumento da verba e maior liberdade para utilizá-la.

6. Quanto à participação nos lucros: embora o percentual de participação nos lucros faça parte do acordo de trabalho firmado entre o banco e os funcionários, muito se manifestaram insatisfeitos (40%), enquanto que apenas 32% se posicionaram satisfeitos.

7. Quanto às verbas refeição/alimentação: os votantes declararam 36% insatisfeitos e 48% satisfeitos.

6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A sociedade vem se transformando através das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais. O impacto dessas mudanças no universo corporativo exigiu nova postura com relação aos seus recursos humanos e os trabalhadores deixaram de ser apenas empregados e se tornaram o Capital Humano indispensável para as organizações.

Espera-se dos novos profissionais agilidade, parceria, inteligência, conhecimento, liderança e comprometimento e o grande desafio para as organizações é reter esses talentos. Percebe-se que as instituições ganham muito em lucro e qualidade quando mantêm seus empregados satisfeitos e motivados.

Nesse sentido, a presente pesquisa apresentou como proposta principal a análise do grau de satisfação dos funcionários dos bancos públicos federais, baseados em alguns fatores motivacionais.

Diante dos resultados apurados na pesquisa, percebe-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com grande parte dos aspectos analisados como as oportunidades para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, a estabilidade no emprego, individualidade, liberdade de expressão, jornada de trabalho.

Entretanto, observa-se a insatisfação dos mesmos com relação ao salário, condições de trabalho (fatores higiênicos), oportunidades de substituição, plano de saúde e participação nos lucros.

No geral, o resultado leva a crer que os funcionários do “Banco Alfa” estão satisfeitos e motivados. Considerando que a instituição é altamente normatizada e burocratizada, ela ainda atrai novos talentos pela sua marca forte, por sua solidez e por garantir estabilidade aos seus empregados.

Para concluir algumas recomendações se fazem necessárias:

Cabe ao banco, melhorar as condições de Higiene, aproximar mais de seus funcionários quando nas negociações salariais e de participação nos lucros,

principalmente os que estão distantes dos grandes centros, como no caso do Tocantins. Incitar maior participação nos processos decisórios com fóruns e debates por meio de um canal aberto e acessível. Percebe-se que os funcionários se sentem valorizados e satisfeitos quando chamados a participar, e isso deve ser fortalecido.

Sabe-se que a nova plataforma do banco prevê todos os canais de comunicação e integração, como blogs, e-mails, diálogo entre colegas, grupos de discussão, todos em ambiente corporativo. Espera-se que essas premissas possam diminuir distâncias e proporcionar maior integração e participação.

Recomenda-se aos funcionários que aproveitem mais das ações de *endomarketing* propostas pelo banco. Que participem com idéias e propostas, falem mais, arrisquem mais. Aproveitem também as oportunidades de aprimoramento e capacitação que são excelentes para a vida profissional e pessoal.

REFERENCIAS

ANGIEUSKI, Najda Moussi Figueiredo. **Motivação: Um dos Fatores do Sucesso do Endomarketing**. Monografia entregue à Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Marketing. Brasília, 2003.

BATTISTI, Sônia Maria. **Fatores Motivacionais: O Nível de Satisfação dos Funcionários do Banco do Brasil da Rede Polo Azenha**. Estudo de caso apresentado no programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho de uma Instituição Bancária**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho), Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas**. Brasília: UnB e INEPAD, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos**. O Capital humano das Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

D'AMORIM, Maria Alice. Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. In: TAMOYO, Álvaro; BORGES ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Orgs.) **Trabalho, organizações e Cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, vol. 1, n. 11, 1996, p. 110-115.

ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL-ESAB. **Manual de Monografia**. Vila Velha, 2009.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: TAMOYO, Álvaro (Org.) **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap5.

FLEURY, M. Teresa Leme... (et. al.) **/Cultura e poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

GAMA, Renata. **Um quinto da geração Y já chefia equipes**. O Estado de São Paulo, 18/03/2010. Disponível em: http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100318/not_imp525788,0.php. Acesso em 12 de out. 2010.

KULLOCK, Eline. **Entrevista cedida à Universidade Corporativa Banco do Brasil sobre a Geração Y**. Brasília: Universidade Corporativa (Intranet), 2010.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, 2010 . Disponível em. 2<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 17 out 010.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 2001.

MENDES, Regina Stela A. Dias. **Endomarketing na era dos serviços: como agregar valor através das pessoas**. Monografia entregue à Faculdade MachadoSobrinho para conclusão do curso de pós-graduação em Gestão estratégica de Serviços. Juiz de Fora, novembro de 2004.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

PICOLLO, Névio. **Fatores Associados à Satisfação no Trabalho**. Estudo de caso apresentado no programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997.

POVOA, Ariane. Mais um passo para a isonomia no BB. **Jornal Ação ANABB**, Brasília, ano XXIV, n° 207 – junho/julho/agosto, 2010

RIBEIRO, Walter Eustáquio. **O Endomarketing em Instituições Financeiras**. Um estudo de caso no Banco do Brail. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília. Brasília, 1993.

SCHERMERHORN Jr. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

_____. 10 anos de funcionalismo no BB. **Jornal Ação ANABB**, ano XXIV, n° 205 – janeiro/fevereiro, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Este questionário refere-se a uma pesquisa que está sendo realizada para conclusão de curso de pós-graduação na área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, e tem por objetivo principal avaliar a satisfação dos funcionários do Banco do Brasil, admitidos após 1998.

O anonimato será mantido, uma vez que o interesse da pesquisa se dá pelo resultado final como um todo, e não de forma individualizada.

Ao participar desta pesquisa, você estará respondendo a dois questionamentos:

(A) Sua SATISFAÇÃO em relação aos indicadores de motivação no trabalho. Utilize a escala numérica de 1 a 5, conforme abaixo:

- (1) Muito satisfeito
- (2) insatisfeito
- (3) satisfeito
- (4) muito satisfeito
- (5) não observado

(B) A IMPORTÂNCIA que estes indicadores representam na relação do seu trabalho:

- (1) insignificante
- (2) pouco importante
- (3) importante
- (4) muito importante

INDICADORES	(A) SATISFAÇÃO	(B) IMPORTÂNCIA
1 – COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: Em relação à remuneração justa e adequada recebida pelo seu trabalho frente às suas necessidades pessoais e sócio-econômicas;		
Em relação à equiparação salarial com outros bancos;		
Em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa		
2 – CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: Em relação à jornada de trabalho condizente com a função desempenhada;		
Quanto às condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos;		
3 – OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA: Quanto a liberdade e independência para programar e executar suas atividades;		
Quanto a possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução de seu trabalho;		
Em relação às informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades;		
Quanto à execução de tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo;		
Em relação ao planejamento de suas atividades.		
4 – OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: Quanto à possibilidade de utilização de seus conhecimentos e habilidades expandidas e recém-adquiridas no seu trabalho;		
Quanto à capacitação oferecida pela empresa, de forma a evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos;		
Quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa;		
Quanto à estabilidade no seu emprego;		
Quanto à lateralidade e substituições.		
5 – INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO: Quanto à ausência de preconceito de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física;		
6 – O CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: Quanto à privacidade, a individualidade dentro da organização;		
Quanto à liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido;		

Quanto ao tratamento justo em todas as situações.		
7 – O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA: Em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.		
8 – A RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA DO TRABALHO: Em relação à valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele;		
Quanto à credibilidade que a empresa possui junto à comunidade.		
9 – OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: Quanto ao plano de saúde;		
Quanto a Previdência;		
Quanto às ações de QVT;		
Quanto à Educação Corporativa; bolsas de graduação, pós-graduação e Certificações de Idiomas;		
Quanto às verbas de aprimoramento;		
Quanto à participação nos lucros		
Quanto às verbas refeição/alimentação		

TABELAS

Compensação Justa e Adequada 1.1			Compensação Justa e Adequada 1.1		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	8%	2	Insignificante	4%	1
Insatisfeito	56%	14	Pouco importante	0%	0
Satisfeito	36%	9	Importante	48%	12
Muito Satisfeito	0%	0	Muito importante	48%	12
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

Compensação Justa e Adequada 1.2			Compensação Justa e Adequada 1.2		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	8%	2	Insignificante	4%	1
Insatisfeito	16%	4	Pouco Importante	4%	1
Satisfeito	52%	13	Importante	52%	13
Muito Satisfeito	24%	6	Muito Importante	40%	10
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

Compensação Justa e Adequada 1.3			Compensação Justa e Adequada 1.3		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	8%	2	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	52%	13	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	36%	9	Importante	56%	14
Muito Satisfeito	0%	0	Muito Importante	44%	11
Não Observado	4%	1		100%	25
	100%	25			

CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: 2.1			CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: 2.1		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	4%	1	Insignificante	4%	1
Insatisfeito	12%	3	Pouco Importante	4%	1
Satisfeito	76%	19	Importante	48%	12
Muito Satisfeito	8%	2	Muito Importante	44%	11
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: 2.2			CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: 2.2		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	4%	1	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	48%	12	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	36%	9	Importante	32%	8
Muito Satisfeito	12%	3	Muito Importante	68%	17
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3.1			OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3.1		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	0%	0	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	24%	6	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	68%	17	Importante	56%	14
Muito Satisfeito	8%	2	Muito Importante	44%	11
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3. 2			OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3.2		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	0%	0	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	16%	4	Pouco Importante	4%	1
Satisfeito	60%	15	Importante	60%	15
Muito Satisfeito	24%	6	Muito Importante	36%	9
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3.3			OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3.3		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	4%	1	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	24%	6	Pouco Importante	4%	1
Satisfeito	68%	17	Importante	48%	12
Muito Satisfeito	4%	1	Muito Importante	48%	12
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3.4			OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3.4		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	4%	1	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	36%	9	Pouco Importante	4%	1
Satisfeito	56%	14	Importante	56%	14
Muito Satisfeito	4%	1	Muito Importante	40%	10
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3.5			OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA 3.5		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	8%	2	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	24%	6	Pouco Importante	4%	1
Satisfeito	60%	15	Importante	44%	11
Muito Satisfeito	4%	1	Muito Importante	52%	13
Não Observado	4%	1		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.1			OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.1		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	8%	2	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	16%	4	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	64%	16	Importante	56%	14
Muito Satisfeito	12%	3	Muito Importante	44%	11
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.2			OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.2		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	12%	3	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	16%	4	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	48%	12	Importante	36%	9
Muito Satisfeito	20%	5	Muito Importante	64%	16
Não Observado	4%	1		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.3			OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.3		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	4%	1	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	24%	6	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	60%	15	Importante	36%	9
Muito Satisfeito	8%	2	Muito Importante	64%	16
Não Observado	4%	1		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.4			OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.4		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	4%	1	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	0%	0	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	64%	16	Importante	32%	8
Muito Satisfeito	28%	7	Muito Importante	68%	17
Não Observado	4%	1		100%	25
	100%	25			

OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.5		
Satisfação	votação	
Muito satisfeito	36%	9
Insatisfeito	20%	5
Satisfeito	36%	9
Muito Satisfeito	4%	1
Não Observado	4%	1
	100%	25

OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO: 4.5		
Importância	votação	
Insignificante	0%	0
Pouco Importante	0%	0
Importante	40%	10
Muito Importante	60%	15
	100%	25

INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO: 5.1		
Satisfação	votação	
Muito satisfeito	0%	0
Insatisfeito	4%	1
Satisfeito	40%	10
Muito Satisfeito	44%	11
Não Observado	12%	3
	100%	25

INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO: 5.1		
Importância	votação	
Insignificante	0%	0
Pouco Importante	4%	1
Importante	44%	11
Muito Importante	52%	13
	100%	25

O CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: 6.1		
Satisfação	votação	
Muito satisfeito	0%	0
Insatisfeito	20%	5
Satisfeito	64%	16
Muito Satisfeito	12%	3
Não Observado	4%	1
	100%	25

O CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: 6.1		
Importância	votação	
Insignificante	4%	1
Pouco Importante	4%	1
Importante	60%	15
Muito Importante	32%	8
	100%	25

O CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: 6.2		
Satisfação	votação	
Muito satisfeito	4%	1
Insatisfeito	24%	6
Satisfeito	60%	15
Muito Satisfeito	12%	3
Não Observado	0%	0
	100%	25

O CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: 6.2		
Importância	votação	
Insignificante	0%	0
Pouco Importante	4%	1
Importante	36%	9
Muito Importante	60%	15
	100%	25

O CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: 6.3		
Satisfação	votação	
Muito satisfeito	4%	1
Insatisfeito	40%	10
Satisfeito	52%	13
Muito Satisfeito	4%	1
Não Observado	0%	0
	100%	25

O CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: 6.3		
Importância	votação	
Insignificante	0%	0
Pouco Importante	4%	1
Importante	40%	10
Muito Importante	56%	14
	100%	25

O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA: 7.1		
Satisfação		votação
Muito satisfeito	20%	5
Insatisfeito	32%	8
Satisfeito	40%	10
Muito Satisfeito	8%	2
Não Observado	0%	0
	100%	25

O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA: 7.1		
Importância		votação
Insignificante	0%	0
Pouco Importante	0%	0
Importante	32%	8
Muito Importante	68%	17
	100%	25

A RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA DO TRABALHO: 8.1		
Satisfação		votação
Muito satisfeito	8%	2
Insatisfeito	20%	5
Satisfeito	56%	14
Muito Satisfeito	16%	4
Não Observado	0%	0
	100%	25

A RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA DO TRABALHO: 8.1		
Importância		votação
Insignificante	0%	0
Pouco Importante	0%	0
Importante	64%	16
Muito Importante	36%	9
	100%	25

A RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA DO TRABALHO: 8.2		
Satisfação		votação
Muito satisfeito	0%	0
Insatisfeito	12%	3
Satisfeito	44%	11
Muito Satisfeito	44%	11
Não Observado	0%	0
	100%	25

A RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA DO TRABALHO: 8.2		
Importância		votação
Insignificante	0%	0
Pouco Importante	0%	0
Importante	32%	8
Muito Importante	68%	17
	100%	25

OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.1		
Satisfação		votação
Muito satisfeito	20%	5
Insatisfeito	32%	8
Satisfeito	44%	11
Muito Satisfeito	4%	1
Não Observado	0%	0
	100%	25

OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.1		
Importância		votação
Insignificante	0%	0
Pouco Importante	0%	0
Importante	24%	6
Muito Importante	76%	19
	100%	25

OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.2		
Satisfação		votação
Muito satisfeito	0%	0
Insatisfeito	4%	1
Satisfeito	72%	18
Muito Satisfeito	20%	5
Não Observado	4%	1
	100%	25

OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.2		
Importância		votação
Insignificante	0%	0
Pouco Importante	0%	0
Importante	24%	6
Muito Importante	76%	19
	100%	25

OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.3			OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.3		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	4%	1	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	24%	6	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	64%	16	Importante	24%	6
Muito Satisfeito	8%	2	Muito Importante	76%	19
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.4			OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.4		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	4%	1	Insignificante	4%	1
Insatisfeito	16%	4	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	64%	16	Importante	28%	7
Muito Satisfeito	16%	4	Muito Importante	68%	17
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.5			OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.5		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	20%	5	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	24%	6	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	52%	13	Importante	32%	8
Muito Satisfeito	4%	1	Muito Importante	68%	17
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.6			OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.6		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	12%	3	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	40%	10	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	32%	8	Importante	28%	7
Muito Satisfeito	16%	4	Muito Importante	72%	18
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

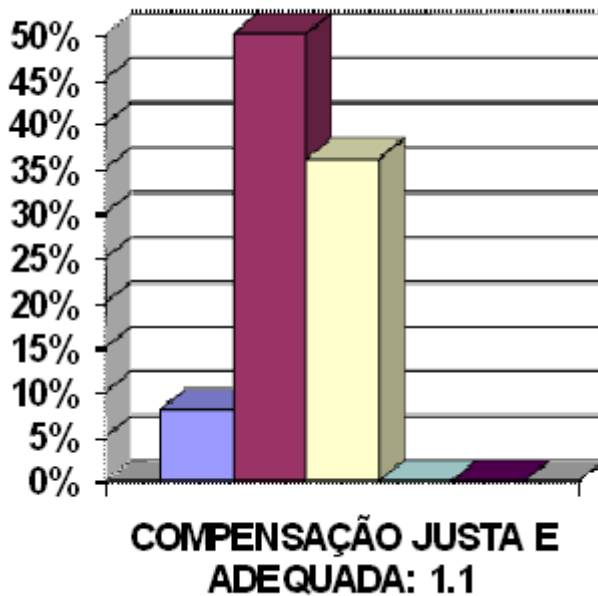
OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.7			OS BENEFÍCIOS E FATORES MOTIVACIONAIS: 9.7		
Satisfação		votação	Importância		votação
Muito satisfeito	0%	0	Insignificante	0%	0
Insatisfeito	36%	9	Pouco Importante	0%	0
Satisfeito	48%	12	Importante	32%	8
Muito Satisfeito	16%	4	Muito Importante	68%	17
Não Observado	0%	0		100%	25
	100%	25			

GRÁFICOS

COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA:

Em relação à remuneração justa e adequada recebida pelo seu trabalho frente às suas necessidades pessoais e sócio-econômicas;

SATISFAÇÃO



IMPORTÂNCIA



OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA:

Quanto à execução de tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo;

SATISFAÇÃO



IMPORTÂNCIA



OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO:

Quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa;

SATISFAÇÃO



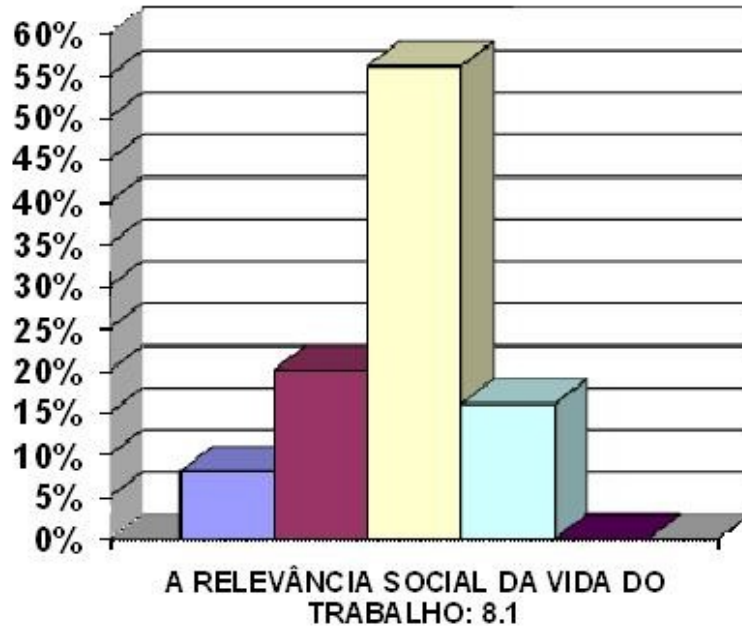
IMPORTÂNCIA



RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA DO TRABALHO:

Em relação à valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele.

SATISFAÇÃO



IMPORTÂNCIA



