

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO
TRABALHO DE COLABORADORES DE UM BANCO PRIVADO NA
CIDADE DE ANÁPOLIS - GO**

Diego Vinicius Dos Santos
Fábio Júnior Clemonez Arantes

ANÁPOLIS
2014

Diego Vinicius Dos Santos
Fábio Júnior Clemonez Arantes

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO
TRABALHO DE COLABORADORES DE UM BANCO PRIVADO NA
CIDADE DE ANÁPOLIS - GO**

Monografia apresentada a Faculdade Católica de Anápolis, ao Curso de Administração de Empresas, como requisito obrigatório para conclusão do curso, sob orientação do Prof. Ms. Wilton Alves Ferreira Júnior.

Anápolis – GO
2014

Diego Vinicius Dos Santos
Fábio Júnior Clemonez Arantes

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO
TRABALHO DE COLABORADORES DE UM BANCO PRIVADO NA
CIDADE DE ANÁPOLIS - GO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada a Faculdade Católica de Anápolis, ao Curso de Administração de Empresas, como requisito obrigatório para conclusão do curso.

Anápolis-GO, ___ de _____ 2014.

Aprovado em: ___/___/___ NOTA: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Wilton Alves Ferreira Júnior.
Orientador

Prof.

Prof.

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus.

Ao professor Ms. Wilton Alves Ferreira Júnior pela transmissão de conhecimento, paciência, sem ele esse trabalho não seria possível

Aos nossos pais Juarez Benedito dos Santos e Eulene Rufino Mefeitos dos Santos (Diego); Francisco Nunes Arantes e Hilda Ferreira Clemonex (Fábio) pela ajuda e suporte durante a busca de nossos sonhos.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Definições de salários | 24 |
| Quadro 2: Valores organizacionais | 32 |

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional | 13 |
| Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow | 34 |
| Gráfico 1. Adequação da remuneração | 39 |
| Gráfico 2. Equiparação salarial entre os cargos | 40 |
| Gráfico 3. Horas trabalhadas condizentes com as funções desempenhadas | 41 |
| Gráfico 4. Local de trabalho com bem-estar, segurança, organização e baixo riscos de acidentes. | 42 |
| Gráfico 5 Liberdade e independência do funcionário na execução de suas atividades. | 43 |
| Gráfico 6. Sentimento de realização | 44 |
| Gráfico 7. Grau de satisfação com o trabalho desenvolvido | 45 |
| Gráfico 8. Oportunidade de ascensão profissional dentro da organização | 46 |
| Gráfico 9. Direitos jurídicos e trabalhistas dos colaboradores..... | 47 |
| Gráfico 10. Valorização pela empresa com relação à função desempenhada | 48 |

RESUMO

O presente estudo monográfico tem como objetivo diagnosticar o nível de satisfação dos funcionários de um banco privado localizado na cidade de Anápolis – GO. E, em caráter específico descrever primeiramente o Sistema Financeiro Nacional (SFN) apontando o cenário que se encontra o Banco Bradesco; ressaltar pesquisas de autores relacionadas ao tema de Satisfação; elaborar uma pesquisa de campo com os funcionários para identificar o nível de satisfação dos mesmos; tabular os dados e analisar os resultados; e propor soluções para resolução dos problemas identificados. A metodologia utilizada foi de modo exploratório e descritivo, onde foram entrevistados um grupo de 20 colaboradores de vários setores, através de questionários com 10 perguntas relacionadas a satisfação no trabalho. Os dados coletados foram trabalhados a partir de análise estatística, onde foram tabulados e recolhidos os percentuais. Diante do estudo realizado observou-se que os colaboradores consideram a satisfação relacionada aos aspectos motivacionais como salários, benefícios, ascensão profissional e qualidade de vida, assim com também sendo influenciado pelo ambiente organizacional. Referente aos fatores que consideram relevante para ter uma boa satisfação no trabalho: Salários / benefícios; Ambiente de trabalho; Ascensão profissional; Valorização do profissional e Qualidade de vida. Os colaboradores do banco Bradesco encontram-se satisfeitos, apresentando nível positivo.

Palavras-chave: Administração, satisfação, colaborador.

ABSTRACT

This monographic study aims to diagnose the level of satisfaction of employees of a private bank located in Anapolis - GO. And specific character first describe the National Financial System (SFN) pointing the scenario that is Banco Bradesco ; emphasize research related to authors Satisfaction theme ; develop a field research with employees to identify the level of satisfaction thereof; tabulate the data and analyze the results ; and propose solutions to resolve the problems identified. The methodology used was exploratory and descriptive way , where were interviewed a group of 20 employees from various sectors , through questionnaires with 10 questions related to job satisfaction. Data were crafted from statistical analysis , which were tabulated and collected the percentages . Performed before the study showed that employees consider the satisfaction related to the motivational aspects such as salaries, benefits , career advancement and quality of life , and with also being influenced by the organizational environment . Regarding the factors they consider relevant to have a good job satisfaction : Salaries / benefits; Work environment ; Professional advancement ; Appreciation of the professional and quality of life . Bradesco bank employees are satisfied , presenting positive level .

Keywords: Administration, satisfaction, employee.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 9 |
| 1 - SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL | 11 |
| 1.1 Banco Bradesco | 16 |
| 1.1.1 História do Banco Bradesco | 16 |
| 2 – SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES | 18 |
| 2.1 Satisfação..... | 18 |
| 2.2 Remuneração..... | 22 |
| 2.3 Benefícios..... | 25 |
| 2.4 Planos de Cargos e Salários | 27 |
| 2.4.1 Função | 28 |
| 2.4.2 Cargo..... | 28 |
| 2.4.3 Análise de Cargo..... | 28 |
| 2.5 Equilíbrio Interno e Externo | 29 |
| 2.6 Qualidade de vida no trabalho..... | 29 |
| 2.7 Clima organizacional | 31 |
| 2.8 Motivação..... | 33 |
| 2.8.1 Teorias motivacionais no trabalho..... | 36 |
| 3 - METODOLOGIA | 37 |
| 3.1 Tipo de pesquisa | 37 |
| 3.2 Campo da Pesquisa | 37 |
| 3.3 População e Amostra | 37 |
| 3.4 Os sujeitos..... | 38 |
| 3.5 Instrumentos de coleta de dados | 38 |
| 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES | 39 |
| CONCLUSÃO | 50 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 52 |
| APÊNDICE | 55 |

INTRODUÇÃO

A partir deste estudo o Banco Bradesco poderá adotar políticas que melhorem o ambiente de trabalho, fazendo com que as pessoas se identifiquem com as crenças e valores da empresa, para se sentirem parte de algo maior e perceberem que seu trabalho faz diferença para a empresa.

Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa. A satisfação está sujeita a influência de forças internas e externas ao ambiente de trabalho.

Diante desse contexto e reconhecendo a importância da satisfação dos funcionários para a organização, o presente grupo irá identificar dentro do Banco Bradesco, objeto deste estudo, os pontos que mereçam maior atenção, pois a mesma desconhece o grau de satisfação de seus colaboradores.

Diante disso, buscaremos resposta para a seguinte pergunta: Qual o nível de satisfação dos colaboradores de um banco privado localizado na cidade de Anápolis – GO?

A organização que gera benefícios aos seus colaboradores satisfazendo suas solicitações, ou até mesmo, um desejo interno, com regras, limites, normas cria empregados comprometidos com o negócio da organização, não corre o risco de ter empregados insatisfeitos, pois manter os funcionários satisfeitos diante das crises, turbulências e pressões que acometem o mundo atualmente não é uma tarefa fácil, mas deve ser responsabilidade tanto de empresas quanto dos próprios profissionais.

Funcionários satisfeitos dentro das organizações executam suas tarefas com mais comprometimento, o mesmo sabe da importância que tem seu trabalho, devido a essa importância ele se sente motivado em levantar todos os dias para poder contribuir com os objetivos da empresa.

Assim, o presente estudo tem como objetivo diagnosticar o nível de satisfação dos funcionários de um banco privado localizado na cidade de Anápolis – GO. E, em caráter específico descrever primeiramente o Sistema Financeiro Nacional (SFN) apontando o cenário que se encontra o Banco Bradesco; ressaltar pesquisas de autores relacionadas ao tema de Satisfação; elaborar uma pesquisa de campo com os funcionários para identificar o nível de satisfação dos mesmos;

tabular os dados e analisar os resultados; e propor soluções para resolução dos problemas identificados.

O trabalho de conclusão de curso encontra-se estruturada em 4 (quatro) capítulos. O primeiro descreve o Sistema Financeiro Nacional, diante de que a empresa em estudo faz parte desse cenário. Dentro do sistema financeiro nacional, o Banco Bradesco faz parte da categoria de banco múltiplo que atua em várias frentes, inclusive a comercial. O segundo capítulo caracteriza a satisfação no trabalho, enfatizando os vários fatores envolvidos a essa como: remuneração, benefícios, plano de cargos e carreiras, qualidade de vida, clima organizacional, motivação. No terceiro capítulo vem a ser a metodologia utilizada para realização da pesquisa. E, por fim, no quarto e último capítulo que refere aos resultados e discussões.

1 - SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Primeiramente, vale colocar que é de total relevância conhecimento do sistema financeiro, dada a importância que este tem na economia e no segmento empresarial de um país (ASSIF NETO, 2010). Também se faz importante conhecer a forma da estruturação financeira de um país, e, assim esclarecer de que forma um sistema financeiro leva um estado de desenvolvimento econômico e crescimento (MISHKIN, 2000).

Observa-se que o sistema financeiro é de total relevância, e o desenvolvimento de um país, pois disso depende a participação crescente de capitais, e o processo de distribuição de recursos no mercado que evidencia a função econômica e social do Sistema Financeiro Nacional (SFN) (GALVÃO, *et al.*, 2006).

Com relação a conotação histórica Galvão *et al* (2006) explica que o SFN é estruturado por uma série de leis editadas a partir do ano de 1964, entre elas pode-se citar: - Lei de Reforma do SFN (4.595/64) que criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil; a Lei da Correção Monetária (4.357/64) que institui a estrutura de indexação dos débitos fiscais; a Lei do Plano Nacional de Habitação (4.380/64) que criou o Banco Nacional de Habitação (BNH); Lei do Mercado de Capitais (4.728/65) que estruturou o sistema de investimento destinado a atender a demanda de crédito até então reprimida; Lei da Comissão de Valores Mobiliários (6.385/76) que instituiu a CVM; e a Lei das Sociedades Anônimas (.6.404/76) que definiu as regras e a estrutura das demonstrações financeiras.

Fortuna (2002) também explica que até 1964 o Sistema Financeiro Nacional necessitava de uma estruturação racional adequada às necessidades e deficiências da sociedade como um todo. Desde então, para sua solidificação várias leis foram criadas como: a Lei de Correção Monetária que institui normas para indexação de débitos fiscais, também em 1964 foi criada a Lei do Plano de Habitação e a Lei da Reforma do Sistema Financeiro Nacional. Em 1965, foi criada a Lei do Mercado de Capitais. Em 1976 a Lei da CVM, transferindo do Banco Central a responsabilidade pela regulamentação e fiscalização das atividades relacionadas ao mercado de valores mobiliários, e também nesse ano foi criada a Lei das S.A. E, mais recente, foi estabelecida em 2001 a nova Lei das S.A n. 10.303 que consolidou

a Lei de CVM e da Lei das S.A. melhorando a proteção aos minoritários e dando força à CVM.

Referente à estrutura atual, Fortuna (2002) aponta que as instituições financeiras são caracterizadas em 2 (dois) grandes intermediários financeiros e as chamadas instituições auxiliares, pois emitem seus próprios passivos, ou seja, captam poupança diretamente do público por sua própria iniciativa e responsabilidade e, posteriormente, aplicam esses recursos junto às empresas, através de empréstimos e financiamentos.

Assif Neto (2010, p. 35) coloca que “O sistema financeiro é composto por um conjunto de instituições financeiras públicas e privadas, e seu órgão normativo máximo é o Conselho Monetário Nacional (CMN)”.

Podendo ser entendido como conjunto de instituições financeiras e também de instrumentos financeiros que buscam a transferência de recursos dos agentes econômicos, ou seja, dos superavitários (que detêm de maiores recursos) aos deficitários (que necessitam de recursos) (ASSIF NETO, 2010). As instituições financeiras devem permitir, dentro das melhores condições possíveis, a realização dos fluxos de fundos entre tomadores e poupadores de recursos na economia.

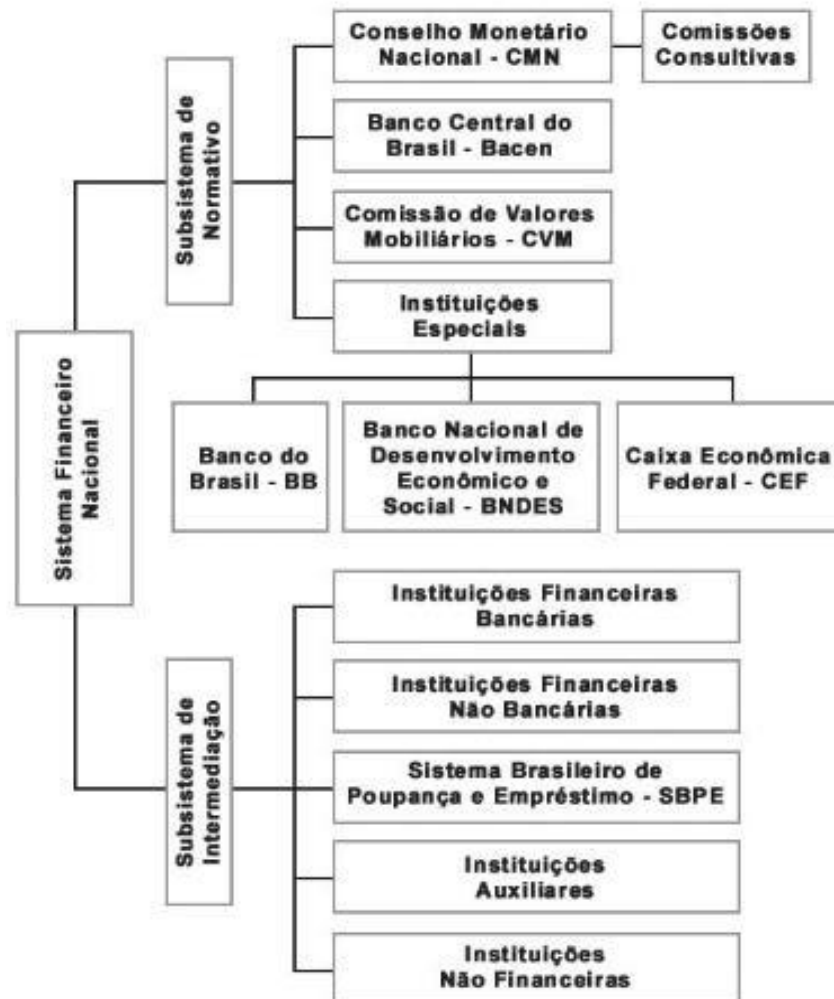
Uma característica presente na estrutura do sistema financeiro são os conglomerados financeiros, criados em função da política de concentração bancária desenvolvida nas últimas décadas.

O Sistema Financeiro Nacional foi estruturado e regulado pela Lei de Reforma Bancária (1964), Lei do Mercado de Capitais (1965) e, mais recentemente, com a Lei de Criação dos Bancos Múltiplos (1998). É constituído por todas as instituições financeiras, públicas ou privadas, existentes no país (ASSIF NETO, 2010, p. 36).

Observa-se que o SFN é constituído pelo Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e Caixas Econômicas. Assim, o SFN é estruturado em subsistema normativo constituído pelas instituições públicas responsáveis pela regulação e fiscalização do sistema financeiro, e o subsistema operativo, formado por instituições financeiras públicas e privadas.

Conforme pode-se observar em termos de estruturação a figura abaixo:

Figura 1: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional



Fonte: Assif Neto (2010, p. 37).

Galvão *et al* (2006) explica que o SFN é composto pelos intermediários financeiros e demais prestadores de serviços e instrumentos financeiros, como também instituições públicas, reguladoras e fiscalizadoras do mercado. O subsistema operativo tem crescido, isso correlacionado a economia e seu crescimento na sociedade, onde apresenta a evolução do número de instituições intermediárias

No sistema normativo vale colocar que o Conselho Monetário é revestido de amplas atribuições, como pode-se citar a formulação de toda a política de moeda

e do crédito, tendo por objetivo atender aos interesses econômicos e sociais do país (ASSIF NETO, 2010).

O Conselho Monetário Nacional – CMN é caracterizado como órgão normativo, não lhe cabem funções executivas, sendo o responsável pela fixação das diretrizes das políticas monetária, creditícia e cambial do País. Com o Plano Real, a composição do CMN, passou a ser integrado pelo Ministro da Fazenda, Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e Presidente do Banco Central. Tendo em seus componentes: Presidente do Banco Central; da Comissão de Valores Mobiliários; Secretários do Tesouro Nacional e de Política Econômica do Ministério da Fazenda; e Diretores de Política Monetária, de Assuntos Internacionais e de Normas e Organização do Sistema Financeiro, todos do Banco Central (FORTUNA, 2002).

O Banco Central é caracterizado como principal poder executivo das políticas traçadas pelo Conselho Monetário, sendo também órgão fiscalizador do Sistema Financeiro Nacional (ASSIF NETO, 2010). Como também desvela Fortuna (2002) de que este é considerado entidade criada para atuar como órgão executivo central do sistema financeiro, tendo em suas atribuições o fazer cumprir as disposições que regulam o funcionamento do sistema e as normas expedidas pelo CMN. É o responsável pela emissão de papel-moeda e moeda metálica nas condições e limites autorizados pelo CMN. De forma mais enfática pode-se colocar que o Banco Central intervêm diretamente no Sistema Financeiro e indiretamente na economia.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) refere-se a uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, que age sob a orientação do Conselho Monetário Nacional, sendo seus administradores nomeados pelo Presidente da República (ASSIF NETO, 2010).

Também é descrito por Fortuna (2002) que a CVM é um órgão normativo do sistema financeiro, sendo este voltado para o desenvolvimento que disciplina e fiscaliza o mercado de valores mobiliários.

O Banco do Brasil refere-se a uma sociedade anônima de capital misto, sendo seu controle exercido pela União. É descrito como agente financeiro do Governo Federal (ASSIF NETO, 2010). Nesse sentido Fortuna (2002, p. 23) aponta ainda que “é um conglomerado financeiro que vem aos poucos se ajustando à estrutura de um banco múltiplo tradicional embora ainda opere, em muitos casos, como agente financeiro do Governo Federal”.

O BNDES também é uma empresa pública federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, constituído-se como principal instrumento da política de financiamento do Governo Federal (ASSIF NETO, 2010). É uma instituição responsável pela política de investimentos de longo prazo do Governo Federal, sendo caracterizada como instituição financeira principal de fomento do País.

As Caixas Econômicas Federais apresentam características de bancos comerciais e múltiplos, como recebimento de depósitos a vista e a prazo, poupanças, empréstimos e financiamentos, principalmente vinculados as políticas governamentais (ASSIF NETO, 2010).

Já referente à intermediação, são caracterizados as instituições bancárias e não bancárias. As instituições financeiras bancárias abrangem os bancos comerciais, bancos múltiplos e caixas econômicas. Os bancos comerciais são instituições financeiras constituídas sobre a forma de sociedade anônima. Tem como característica a capacidade de criação de moeda (ASSIF NETO, 2010).

Já as instituições financeiras não bancárias são as que não apresentam capacidade de emitir moedas ou meios de pagamentos, podendo citar os bancos de investimentos, e as sociedades de crédito, financiamento e investimento, assim como as sociedades de arrendamento mercantil e cooperativas de crédito (ASSIF NETO, 2010).

Vale enfatizar que as instituições financeiras são os principais agentes econômicos do subsistema operativo. A lei que regulamenta tal sistema é a de número 4.595/64 onde é caracterizado como “pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros” (GALVÃO *et al.*, 2006, p. 33).

As instituições financeiras são divididas em bancárias ou não bancárias, onde as bancárias podem criar moeda por meio do recebimento de depósitos a vista e são principalmente os bancos múltiplos. Assim, as instituições são constituídas obrigatoriamente como sociedades anônimas e compreendem os bancos comerciais, os múltiplos e as caixas econômicas. (GALVÃO *et al.*, 2006).

Conta ainda o sistema financeiro nacional com as instituições auxiliares como a bolsa de valores e o clube de investimento (ASSIF NETO, 2010).

1.1 Banco Bradesco

Os bancos de maneira geral, vem apresentando rápida evolução em sua estrutura de funcionamento, procurando adaptar suas operações e produtos a um mercado cada vez mais exigente e globalizado. Atualmente, vem trabalhando da forma mais especializada, segmentada, buscando atuação mais enfática no mercado com base no volume de negócios dos clientes e na forma de atendimento (ASSIF NETO, 2010).

Dentro do sistema financeiro nacional, o Banco Bradesco faz parte da categoria de banco múltiplo que atua em várias frentes, inclusive a comercial.

O Banco Bradesco assim como demais bancos lucram principalmente através da concessão de empréstimos, onde estes, normalmente tem liquidez menor do que os outros ativos, devido que, não podem ser transformados em dinheiro até o seu vencimento. Nos bancos as maiores categorias de empréstimos são os industriais e comerciais, também oferecendo este tipo de serviço ao consumidor. Além de bancos de poupança e empréstimos que se especializam em hipotecas residenciais, enquanto que, as cooperativas de crédito tendem a conceder empréstimos ao consumidor (MISHKIN, 2000).

Nesse sentido Fortuna (2002) explica que estes surgiram através da Resolução n. 1.524/88, emitida pelo BC por decisão do CMN, a fim de racionalizar a administração das instituições financeiras. Estes bancos apresentam pelo menos duas carteiras, a comercial e de investimento. A carteira comercial refere-se a regulamentação do Banco Central (BC), e carteira de investimento, de crédito imobiliário, de aceite, de desenvolvimento.

Na prática esses bancos apresentam grande número de serviços e clientes, apresentando como uma das mais rentáveis e vantajosas fontes de negócios das principais instituições financeiras do país.

1.1.1 História do Banco Bradesco

O Banco Bradesco foi criado buscando oferecer serviços e produtos bancários a toda população brasileira. Foi fundado em 10 de março de 1943 em Marília - SP por Amador Aguiar, tendo em sua missão ser um banco democrático, a serviço do desenvolvimento econômico e social do Brasil. Foi o primeiro banco a

receber o pagamento de contas de energia elétrica da empresa Light. E diante do seu crescimento, em termos de operações, sua matriz foi transferida para São Paulo capital. Também foi o primeiro banco a colocar gerentes na área de atendimento ao público, lançou primeira conta corrente popular e juvenil, e buscou expansão implantando 7 agências no Paraná.

A Agência em estudo é a de n. 1343 “Agência Bradesco Setor Central – UANAP, localizada na Rua Rui Barbosa n. 105, Setor Central – Anápolis. Esta é uma agência de médio porte. Responde suas atividades à regional de Anápolis e de São Paulo. Conta com 25 funcionários, tendo como horário de atendimento das 11:00 às 16:00 horas de segunda a sexta – feira.

Referente aos produtos e serviços oferecidos destaca-se: Abertura de contas, cartões de crédito, empréstimos pessoais, financiamentos em geral e de imóveis, créditos rurais, foco varejo, capitalização, seguros em geral de moveis e imóveis, de vida, plano de saúde, previdência, investimento na previdência, empréstimo consignado, principalmente para aposentados e pensionistas (BRADESCO, 2014, online).

2 – SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

A satisfação de colaboradores, assim como também a insatisfação, tem sido alvo de inúmeros estudos e pesquisas das mais variadas correntes. Tal busca tem como foco saber o que satisfaz o trabalhador é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional (SILVA JÚNIOR, 2001).

As organizações estão mudando o caminho para chegarem ao sucesso, e o sucesso de uma empresa está diretamente ligado ao nível de satisfação de seus funcionários. Nos últimos anos, a expressão satisfação no trabalho tem sido sinônimo de sucesso ou fracasso para muitas organizações, fruto da capacidade que cada um tem de interpretar adequadamente o conceito de satisfação no trabalho (BARONI; NICOLETI, 2007).

Em busca de melhor posicionamento no mercado, as empresas estão investindo consideravelmente na satisfação de seus funcionários seja com programas de qualidade de vida, participação nos lucros, planos de carreiras entre outros programas, sendo assim a satisfação exige a integração dos interesses da organização com as expectativas de seus funcionários (BONAFIN; BRANDALISE, 2006).

2.1 Satisfação

Existe muita interpretação no que se refere à satisfação no trabalho, novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho, estão sendo estruturados por diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico.

Satisfação vem com sentimento de prazer, resultado esperado pela expectativa das pessoas. Quando a empresa ou instituição oferece um serviço que não atende às necessidades do consumidor, este estará insatisfeito. É preciso a organização estar atenta a estes detalhes e procurar alcançar a alta satisfação.

Desatnick et al (1995), coloca que a “satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentado por ele. É a produzida por toda uma organização, por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas”.

As necessidades de informações sobre clientes podem ser agrupadas de maneira geral em informações atuais e futuras. As questões críticas relativas aos clientes atuais são: quem constituiu os mercados alvo principais; o que lhes proporciona valor; como podem ser levados a se aproximarem; e como podem ser melhor servidos (HOOLEY, 2001, p. 114).

Quando organizações bem sucedidas sabem atrair e manter pessoas produtivas, aprendem que é preciso haver oportunidades de satisfação, e que o trabalho deve ter significado, e com isso, o trabalho beneficia seus clientes, a satisfação pessoal sobe e adiciona significado ao trabalho quando tem uma orientação clara do cliente.

É comum afirmar que as organizações não podem existir sem clientes. Mas é uma ironia que, durante os anos 1970 e 1980, muitos gerentes pareciam tomar como certa essa clientela crítica. Em vez de se concentrarem em fazer o que era necessário para manter os clientes satisfeitos, os gerentes se tornaram obcecados com cifras financeiras. As organizações não eram tratadas como fabricantes de produtos e serviços (ROBBINS, 2000, p. 109).

Muitas vezes os funcionários não foram condicionados ou estimulados a tratar os clientes de dentro de suas próprias organizações tão bem como tratam os clientes externos. No entanto, ninguém trabalha sozinho. Sem o apoio e a cooperação de clientes internos, é difícil satisfazer aqueles que compram nossos produtos ou serviços. A satisfação dos clientes internos constitui um elo vital com satisfação de clientes externos

Organização que satisfazem aos clientes de modo mais eficaz ganham o direito à sobrevivência. É o que se vê todo dia. Quando uma organização se toma egocêntrica e esquece as responsabilidades perante os clientes, ela perde negócios e sofre até o cliente voltar novamente a ser rei ou rainha (VROOM, 2001, p.3).

A importância de manter clientes e aumentar sua fidelidade, é um dos requisitos fundamentais e essenciais e até lucrativos para a organização, pois os clientes têm várias opções, e com preços similares, e com isso a necessidade do diferencial para estar a frente da concorrência.

Cobra (2001, p. 29) em relação da importância da fidelização do cliente é obter a sua lealdade, criando clientes para toda a vida”.

As pessoas muitas vezes não se dão conta de que trabalhar com afinco não é o mesmo que satisfazer aos clientes. Em consequência, as pessoas muitas vezes trabalham com afinco e ficam frustradas porque os clientes permanecem

insatisfeitos. Aqueles que lidam com clientes são muitas vezes colocados em situações estressantes. Precisam aprender a tratar a tensão de maneira construtiva, a fim de manter um alto nível de satisfação pessoal e serviço a outros.

A regra é esta, tanto para um cliente interno como para um cliente externo. Todo trabalhador possui um cliente de alguma espécie. Clientes ou usuários devem ser identificados, e suas necessidades, seus objetivos, suas expectativas e seus desejos claramente delineados e servidos (BROCKA, 2000, p.11).

Para ainda Brocka (1994) compreender as especificações do cliente, além de envolver todos, reduz o número de alterações ocorridas no ciclo de desenvolvimento do produto e o tempo de concepção até sua exposição no mercado.

A qualidade no atendimento é uma relação entre a expectativa que o cliente desenvolve e a realidade que ele experimenta. Se a realidade ficar abaixo da expectativa, o cliente considerará o atendimento ruim. Se forem equivalentes, considerará o atendimento adequado. Se superar, o cliente ficará encantado.

Algumas estratégias para melhorar as relações entre clientes:

- Tome a visão organizacional voltada para a satisfação do cliente.
- Direcione-se a uma única fonte.
- Identifique os clientes internos e externos.
- Estabeleça rotinas de diálogo com os clientes.
- Envolver o cliente no planejamento e desenvolvimento (BROCKA, 2000, p.43).

As empresas que tem como meta atingir a alta satisfação do cliente devem trabalhar de forma sincronizada e balanceada quanto à formação de expectativas.

A satisfação do cliente é nível de sentimento de uma pessoa (ou resultado) de um produto/serviço em relação às suas expectativas, assim o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas. (KOTLER, 1998, pg. 53).

Esta satisfação é adquirida com tempo, sua percepção que é classificada como superior ou inferior à qualidade recebida.

Satisfação no trabalho segundo Edwin Locke (1976, p. 901) é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Existem

três palavras chaves na definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

No estudo da satisfação deve-se levar em consideração os aspectos de diferenças individuais e culturais quando da escolha da ação que direciona o comportamento até a satisfação. Nas opiniões de Davis e Newstrom (1992, p. 47) “cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”.

A partir destes conceitos sobre o que é e como ocorre, e o que não é satisfação, várias teorias foram elaboradas visando explicar como proporcionar satisfação ao homem em seu ambiente de trabalho. Uma das teorias, elaborada por Abraham Maslow (Silva Junior, 2001), parte do pressuposto que existe uma hierarquia nas necessidades humanas. Nesta, são apresentadas três tipos de necessidades: as biológicas, que uma vez satisfeitas abrem espaços para as necessidades sociais, que satisfeitas, dão lugar às verdadeiras necessidades psicológicas. Sequencialmente as necessidades estão dispostas da seguinte forma: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidade de estima e necessidade de auto realização. Entretanto, é importante salientar que nem sempre essa hierarquia é rigorosamente seguida (MAXIMIANO, 2000).

As pessoas trabalham nas organizações em funções determinadas, para alcance de resultados. Essa disposição e dedicação ao trabalho têm um retorno significativo, que cabe a organização o importante papel de projetar sistemas adequados de recompensa capazes de aumentar o comprometimento das pessoas, isto é implementar e manter uma política salarial que possa contribuir para a atração, a retenção e a motivação da equipe (BONAFIN; BRANDALISE, 2006).

Para Spector (2006, p. 30) a satisfação no trabalho pode estar baseada em o quanto as pessoas gostam de seu trabalho ou não. Normalmente um indivíduo tem níveis diferentes de satisfação ele pode estar muito insatisfeito com o salário e os benefícios, mas estar feliz com a natureza do trabalho e os supervisores, a satisfação com o trabalho pode estar ligado também a saúde dos funcionários o bem estar ao meio familiar a personalidade e rotatividade de funcionários.

O fator positivo da satisfação no trabalho normalmente está relacionado a cultura organizacional, o que pode estar relacionado com o fato de uma pessoa

satisfeita se encontrar mais sensibilizada para a importância da cultura na organização onde trabalha. Podemos dizer que o clima organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação (SANTOS; SUSTELO, 2009).

Normalmente colaboradores ficam satisfeitos quando há oportunidade de crescimento e segurança, dessa forma é fundamental que a empresa apresente uma boa política de Recursos Humanos, dando aos profissionais capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional. Para ter pessoas integradas, produtivas e ambiente motivador na organização, são necessários planos adequados de Recursos Humanos. Consideramos como plano básico, o carro-chefe, o plano de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. As pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro (OLIVEIRA; ANDRADE, 2011).

São vários os fatores que colaboram para a satisfação dos colaboradores nas organizações, como, remuneração e benefícios, onde ganhando bem e tendo retorno financeiro o colaborador se tornará mais satisfeito. Planos de cargos e salários tendo estes colaboradores prospecção de crescimento na empresa, assim como maiores rendimentos de acordo com sua função e formação, um bom ambiente organizacional, apresentando equilíbrio interno e externo, também colabora significativamente com a satisfação, promovendo assim qualidade de vida, motivação junto aos colaboradores, conforme poderá ser exemplificado cada item abaixo:

2.2 Remuneração

Lacombe (2005, p. 145) explica que “todos os fatores de produção, precisam ser remunerados, principalmente o fator humano, que necessita ser estimulado para se interessar pelo aumento da produtividade”. A pessoa motivada e integrada com a missão e objetivos da empresa podem ser colocados como um imenso patrimônio para qualquer organização.

A remuneração básica caracteriza-se pelo pagamento fixo feito ao trabalhador de maneira regular, seja na forma de salário mensal ou salário por hora de trabalho; os incentivos salariais são os pagamentos feitos aos funcionários de maneira extemporânea e relativa, definido basicamente no desempenho alcançado pelo trabalhador e no nível de produtividade alcançado dentro de determinado período; já os benefícios podem ser considerados como remuneração indireta e podem ser concedidos através de vários programas que oferecem produtos ou serviços e não apresentam características financeiras de forma direta (GIL, 2006).

Gil (2006) estabelece um conjunto de métodos voltados especialmente para a definição e avaliação de cargos dentro da organização, com o intuito de se chegar a uma estrutura de cargos determinada e principalmente promover o equilíbrio interno dos salários a serem pagos aos empregados. O autor vem ressaltar ainda, que devido à dinâmica da atual administração moderna, muitas organizações estão estabelecendo suas políticas salariais determinadas por valores como qualidade alcançada, serviços ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Gil (2006) enumera ainda alguns princípios aos quais as políticas salariais devem respeitar, são eles: “– princípio da remuneração por conhecimento e habilidades: o salário é determinado não por um trabalho específico, mas sim, pelo conjunto de conhecimento e habilidades exigidos para o seu desempenho; – princípio da remuneração por competências: a remuneração é constituída pelo conjunto de competências que o individuo possui o que, por consequência requer a comprovação por parte do empregado; – princípio da remuneração por broadbanding (larga faixa): estratégia pela qual a remuneração é determinada não para um cargo em especial, mas para o conjunto de cargos com atribuições assemelhadas (cargos gerenciais, cargos técnicos, cargos administrativos); – princípio da remuneração variável baseada em desempenho: vinculação da remuneração ao desempenho alcançado, não apenas pelos cargos executivos ou pelos departamentos de vendas, mas por todos que possam contribuir para a qualidade, para os serviços ao cliente, para a inovação, etc; – princípio da remuneração por equipes: remuneração baseada no resultado alcançado por equipes multidisciplinares e transfuncionais, variando de equipe para equipe.”

Assim, Marras (2000) percebe que existe diversas definições para o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o

funcionário ou para a empresa. O quadro a seguir, mostra algumas das principais definições sobre o termo salário.

Quadro 1- Definições de salários

| Tipo de salário | Definições |
|-------------------------|---|
| 1. Salário nominal | É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês, etc. |
| 2. Salário efetivo | É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR, etc.) |
| 3. Salário Compressivo | É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra, etc.) |
| 4. Salário Profissional | É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente algumas profissões (ex.: médicos, engenheiros, juizes, promotores, etc.) |
| 5. Salário Relativo | É a figura da comparação entre um salário e outro na mesma empresa |
| 6. Salário Absoluto | É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento. |

Fonte : MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura 2000, p. 92.

Lacombe (2005, p. 145) aborda a questão da remuneração do trabalhador como uma forma de contrapartida necessária para se estabelecer uma relação equilibrada entre empresa e empregado, esclarecendo que a política de remuneração de qualquer organização deve estar pautada em pilares como produtividade, coerência interna e externa e racionalidade de custos. O autor ensina ainda que um dos fatos que mais desmotiva o trabalhador é se sentir injustiçado quanto a sua remuneração “[...] ela afeta não só o nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas; por isso, é indispensável haver coerência interna entre as remunerações concedidas ao pessoal [...]”.

Lacombe (2005) vem mostrar que o sistema de remuneração funcional mais conhecido é o sistema de avaliação por fatores e pontos. Esse sistema é estabelecido principalmente sobre o salário pago a cada cargo em função principalmente do trabalho exercido. Esse modelo é considerado como o mais antigo e vem sendo criticado por favorecer demasiadamente a burocracia e a antiguidade, o que não incentiva o esforço pela obtenção de resultados e torna a organização um conjunto sistêmico muito engessado e pouco dinâmico.

Já a remuneração baseada nos resultados vem em sentido contrário ao velho modelo de avaliação por fatores e pontos. O ponto de partida deve ser o estabelecimento de padrões, metas e objetivos. Se não vejamos Lacombe (2005, p. 160), “Os objetivos de cada unidade devem ser compatíveis entre si e de acordo com os objetivos da empresa, num processo de determinação de metas em cascata, de modo que cada unidade tenha metas compatíveis com a unidade maior na qual está inserida”.

Marras (2000) faz uma definição objetiva e define benefícios como sendo um conjunto de programas estabelecidos sob a forma de um plano estruturado com o objetivo de complementar os salários dos empregados de uma organização.

Hipólito (2002, p. 96) explica que:

Embora os pacotes de benefícios tenham sido desenhados inicialmente para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria – procurando contemplar aspectos que possibilitem fora do trabalho, uma vida mais gerenciável e segura – eles se transformaram com o tempo num mecanismo de atração de retenção de pessoas talentosas

Os talentos favorecem para uma formação de alta equipe, composto de várias formações e habilidades entre os membros desse tipo de equipe. Reter tais talentos é essencial para consecução dos objetivos organizacionais, como também na forma de recursos estratégico. Diante disso, pode-se colocar que as pessoas, dentro das organizações passaram a ser vistas como essencial para desenvolvimento e sucesso da empresa, e cabe a administração encontrar estratégias capazes de evitar perder tais talentos, e uma das estratégias realizadas é a concessão de benefícios que favorecem para estimular e motivar as pessoas (HIPÓLITO, 2002).

2.3 Benefícios

O surgimento do plano de benefícios se deu tanto pelas reivindicações dos funcionários, quanto pela competitividade entre as organizações na disputa de profissionais qualificados, exigências sindicais, exigências trabalhistas e a necessidade de contribuir para o bem estar dos funcionários e da comunidade as organizações se sentiram obrigadas a implantarem um plano de benefícios eficiente.

Esse surgimento originou com o crescimento do mercado e a preocupação de reter pessoal e reduzir a rotatividade.

A localização da empresa, lucratividade, intervenções sindicais e os padrões industriais são aspectos a serem considerados para elaboração de um programa de benefícios para os funcionários, que devem ser caracterizados por objetivos específicos e ser compatível com o programa de remuneração estratégica da empresa.

O plano de benefícios tem como principais objetivos:

- Reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas, aprimorar a satisfação dos funcionários melhorando a qualidade de vida dos mesmos;
- Atender pelo menos os requisitos mínimos voltados a saúde e segurança;
- Atrair candidatos através do recrutamento e seleção e afetar as pessoas na empresa reduzindo a rotatividade;
- Manter uma vantagem competitiva no mercado com aspectos favoráveis a organização.

A empresa deve elaborar e desenvolver um método para comunicar o plano de benefícios desenvolvidos pela organização, e fazer com que os funcionários compreendam perfeitamente o plano desenvolvido. Esse método de comunicação tem o objetivo de melhorar o grau de confiança, entendimento e valorização dos funcionários.

Com relação ao plano de benefícios, pode se colocar que estes apresentam modos diferenciados para os níveis hierárquicos, ou seja, é comum observar que a cada nível da pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional), há para cada qual, um plano de benefícios diferenciado (MARRAS, 2000)

Com relação ao plano operacional, que é o foco desse estudo, é comum observar plano básico de benefícios, como por exemplo: ticket-refeição, assistência médica, seguro de vida em grupo, transporte e cesta básica (BARAÇAS, 2006)

Os benefícios podem então ser considerados como reconhecimento, conforto nas condições de trabalho, como um objeto que causa satisfação às pessoas que trabalha na empresa (LACOMBE, 2005).

Dutra (2002, p. 198) coloca que os “benefícios oferecem aos colaboradores suporte e consecutivamente segurança de que talvez de outra forma não seria possível obter”.

Os planos de serviços e benefícios sociais geralmente são desenhados e planejados para auxiliar o colaborador em três áreas de sua vida, conforme aponta Chiavenato (1998, p. 93):

No exercício do cargo (como gratificações, seguro de vida, prêmios de produção, etc);
Fora do cargo, mas dentro da organização (lazer, refeitório, cantina, transporte, etc);
Fora da empresa, ou seja, na comunidade (recreação, atividades comunitárias, etc);

Chiavenato (2003, p.49) destaca, de maneira clara, que:

a personalidade humana é constituída de dois fatores importantes: o fator hereditário e o fator ambiental (aprendizagem), quando esta última se situa num nível depressivo, sem maiores estímulos que não seja o nível de trabalho por obrigação.

A satisfação pode estar ligada as suas necessidades básicas ou pode estar diretamente relacionado a vários fatores ou sentimentos que o colaborador tem á organização que atua.

2.4 Planos de Cargos e Salários

Considerando as necessidades dos colaboradores, no Plano de Cargos e Salários não consta, o fato de não se oportunizar efetivamente condições propícias para os colaboradores assumirem cargos mais elevados na empresa, passando a assumir cargos novos, de posições hierárquicas mais elevadas, em termos de igual aumento salarial, e também colaboram no sentido de satisfação (DUTRA, 2002).

Em geral, percebe-se que esses pontos são necessários, apenas para complementar o plano de cargos e salários já existente, cujas ideias e preceitos principais são bastante atuais, recentes e condizentes não apenas com as necessidades dos colaboradores, como, também, com o próprio mercado atual, competitivo e restrito (MARRAS, 2000).

O ambiente cada vez mais dinâmico das organizações requer profissionais competentes para impulsionar as pessoas e as organizações nos

caminhos aparentemente paradoxais da produtividade, do lucro e do resultado, com a satisfação das necessidades humanas, da qualidade de vida e da responsabilidade sócio-ambiental (CHIAVENATO, 1999).

A descrição de cargos é um processo avaliado pela observação e pelo estudo, consistindo em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existentes na organização. De uma forma geral ele define algumas responsabilidades e lista tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar (MARRAS, 2000).

CHIAVENATO (1999, p. 29) coloca com relação as tarefas que:

tarefa é toda atividade individual e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é atividade atribuída a cargos simples e repetitivos (cargos de horistas ou operários), como montar uma peça, rosquear um parafuso, usinar um componente, injetar uma peça, etc.

2.4.1 Função

MARRAS (2000, p. 94) “função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem serviços de um indivíduo”.

Lacombe (2005, p.152), cita função como “uma posição, definida na estrutura organizacional a qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade”.

2.4.2 Cargo

CHIAVENATO (2000, p. 304) define cargo “como uma composição de todas aquelas atividades desempenhadas por uma única pessoa que pode ser olhada por um conceito unificado, e que ocupa um lugar no organograma”.

PONTES (2007, p. 4) “cargo é a ocupação oficial do empregado”.

MARRAS (2000, p. 95) diz “cargo é um conjunto de funções similares”.

2.4.3 Análise de Cargo

Segundo Pontes (2007, p. 12) a análise de cargo “é o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante”.

Essas informações são importantes para que ao descrever os cargos, o colaborador que irá ocupá-lo, tenha todas as características exigidas pelo mesmo, como a capacidade, conhecimento e habilidades, entre outras.

Geralmente, a análise de cargo concentra-se em quatro áreas de requisitos quase sempre aplicados a qualquer tipo ou nível de cargo:

1. Requisitos mentais.
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades envolvidas.
4. Condições de trabalho.

2.5 Equilíbrio Interno e Externo

O equilíbrio interno se faz necessário devido à organização poder estabelecer uma hierarquia justa e compensatória. Não podendo esquecer que a remuneração deve seguir uma escala que não desagrade aos colaboradores, pois os mesmos trocam entre si informações sobre os respectivos salários o que pode ocasionar uma insatisfação entre as pessoas. PONTES (2007, p. 35) complementa que “equilíbrio externo é conseguido com a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho”. O equilíbrio externo é agregação de novos colaboradores com salários adequados ao mercado. Faz-se necessário também uma pesquisa entre outras organizações que atuem no mesmo ramo de mercado para se saber como está a política salarial. Esse equilíbrio externo faz com que as organizações possam ter uma estrutura salarial competitiva no mercado.

Tendo essas informações internas e externas as organizações podem traçar os seus planos de política salarial, pois terão condições estáveis de manter o seu profissional e adquirir novos de acordo com a competitividade do mercado.

2.6 Qualidade de vida no trabalho

Cada vez mais as empresas buscam o melhor resultado de seus colaboradores, porém existe uma necessidade recíproca de qualidade de vida destes que são o maior bem que uma organização possui. Com isso as empresas estão buscando programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) para que essa conciliação seja mais eficaz.

Primeiramente, é necessário conceituar que qualidade refere-se à propriedade, atributo ou condição das coisas e das pessoas que as distingue das

outras. Essa definição abrange as características que diferenciam o ser humano e as coisas (MENDES, 2012).

A conceituação com relação à qualidade e sobre a vida surge como facilitador do entendimento sobre o que é qualidade de vida. Diante disso pode-se então conceituar a qualidade de vida como característica, a essência ou a aptidão da existência, sendo característico dos seres racionais, pois somente esses buscam melhorar sua maneira de viver (MENDES, 2012).

Pode então caracterizar que QVT refere-se a conjunto de ações que desenvolvido pelas organizações, envolvam diagnósticos, implantação de ações estratégicas visando melhora do bem estar físico e psicológico dos seus colaboradores, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Assim, observando correlações possíveis entre a satisfação no trabalho e outras tarefas fora do trabalho que contribuem para a qualidade de vida.

A QVT é definida como a qualidade de vida relacionada somente ao trabalho, mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. Assim, a QVT apresenta uma relação entre a qualidade de vida dentro e fora do trabalho (MENDES, 2012, p. 173).

Repara-se então que a qualidade de vida é um conjunto de percepções que fazem com que a felicidade se mantenha acesa tanto na vida externa, como interna dos colaboradores, baseada em fatores que deixam aptos a se dedicar a todos os desafios que são propostos. Dessa forma, a empresa que investe nos fatores necessários para boas condições de trabalho investe também na vida de colaborador.

De acordo com Oliveira (2004, p. 167) “A qualidade de vida no trabalho, portanto, constitui-se na peça-chave do desenvolvimento humano enquanto profissional, pois é nas organizações que ele, como trabalhador, encontra seu sucesso ou sua frustração”.

Observa-se então que satisfazer as necessidades dos trabalhadores refere-se a ponto de total relevância frente a promoção de ações para com a qualidade de vida. Desta forma as ações que promovam qualidade de vida sob a forma de ações assistenciais e educativas oferecidas por profissionais devem evitar

desgastes, maior interação entre os envolvidos da instituição e conscientização e assim evitar estresse e desgastes físicos pelos colaboradores (NERI, 2004).

Diante da postura do profissional é essencial que este invista no desenvolvimento de competências essenciais e duráveis, composto de conhecimentos, habilidades e atitudes e as organizações devem oferecer programas e benefícios para que o profissional se capacite cada vez mais. Organizações que almejam qualidade pressupõem funcionários integrados e comprometidos motivados diante dos valores e missão que a organização apresenta, nesse sentido Feldmann (2008, p. 361) coloca que “[...] pessoas integradas e motivadas sempre realizam um trabalho com melhores resultados, que é o que se busca cada vez mais”.

Para a maioria das organizações atuais os recursos humanos significa a valorização do elemento humano, com o objetivo de permitir que as pessoas possam criar, inovar, contestar e apoiar a empresa como um todo. As pessoas são valorizadas e consideradas como indispensáveis para a organização e tem a oportunidade delas mudarem de função ou cargo através do desenvolvimento de suas habilidades e competências (CHIAVENATO, 1999)

Ainda na opinião de Chiavenato, o trabalho das pessoas é influenciado por três grupos de condições:

- 1 Condições ambientais de trabalho: como iluminação, temperatura, ruído, etc.
- 2 Condições de tempo: como duração da jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso, etc.
- 3 Condições sociais: como organização informal, relacionamentos, status, etc.

Em uma época em que, nas organizações é tema recorrente, a qualidade de vida, o respeito aos direitos humanos, a preocupação pelo bem estar dos colaboradores, é difícil imaginar uma organização que não percebe o quanto o comportamento destes refletem no resultado geral da empresa.

2.7 Clima organizacional

Chiavenato (1999, p. 440)

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com clientes e fornecedores internos e externos, bem como

o grau de satisfação com o contexto que os cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Na visão de Rizzatti (1995), o clima organizacional está pautado em algumas percepções a cerca de práticas e diretrizes que envolvem todo o contexto organizacional, onde cada colaborador observa de forma particular tudo aquilo que lhe tem como favorável ou não, em função disso o indivíduo julgará o clima como positivo ou negativo.

Chiavenato (2003) aponta também que o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

A cultura organizacional passa por componentes importantes, um deles são os valores existentes em cada organização, e esses valores fazem parte da cultura da organização .

O quadro abaixo, com base nos estudos de Marras (2001), mostra o peso que pode ser atribuído aos valores em determinadas organizações.

Quadro 2: Valores organizacionais

| Valores organizacionais | Peso % |
|---|------------|
| Busca de inovação | 100 |
| Lucratividade | 100 |
| Assistência | 90 |
| Seriedade e honestidade | 90 |
| O cliente acima de tudo | 90 |
| Preocupação com a qualidade | 80 |
| Segurança | 80 |
| Imagem da empresa | 70 |
| Relacionamento interpessoal | 60 |
| Prioridade para o planejamento a curto prazo | 50 |

Adaptado pelos autores com base nos estudos de MARRAS (2000)

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveram os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (MARRAS, 2000).

Observa-se que para obter um bom clima organizacional sugere-se que o colaborador conheça a cultura da empresa, sua estrutura, objetivos, metas e como funciona a organização como um todo.

O clima organizacional está inteiramente ligado a satisfação pessoal e profissional e a motivação que cada indivíduo possui.

2.8 Motivação

Segundo Maximiano (2000), o termo motivação é proveniente do latim, *motivus*, *move* cujo significado é mover. A palavra é utilizada para caracterizar o processo que provoca estímulos nos indivíduos levando a ações ou comportamentos específicos. De acordo com o autor, o comportamento dos sujeitos não se dá desprovido de motivação.

Ainda na concepção de Maximiano (2000), é possível compreender que a motivação para o trabalho nada mais é que uma influencia psicológica que determina a pessoa um desejo de querer fazer algo. Assim, está motivado para o trabalho a pessoa que está disposta a realizar a tarefa a que a atividade laboral se refere. É fundamental que entenda as razões ou os motivos que atuam junto as pessoas estimulando seu desempenho, que nada mais é que o resultado que o indivíduo alcança por meio da aplicação do seu esforço, seja ele físico ou intelectual.

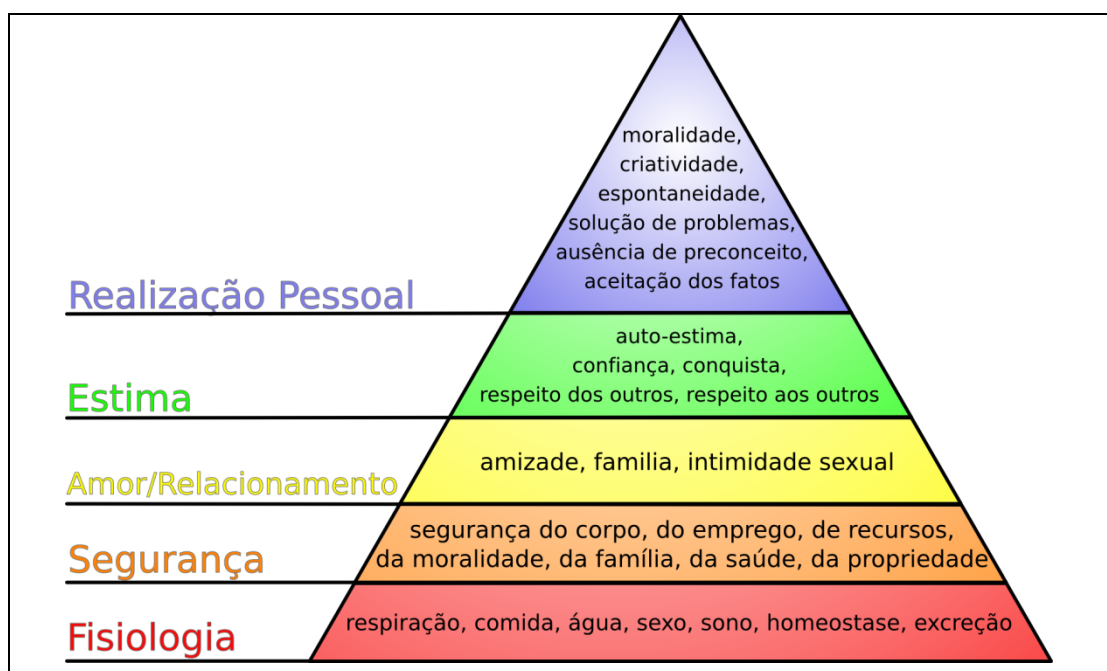
No trabalho a motivação é fundamental quando compreendida, no qual as ações incidem em um desempenho cujos estímulos básicos são os motivos.

Moscovici (2003), afirma que a teoria da Hierarquia das necessidades desenvolvida por Maslow tem influenciado de forma considerável os estudos relativos a motivação humana em várias situações, o que inclui o ambiente de trabalho. A autora destaca que na teoria de Maslow as necessidades humanas encontram-se hierarquizadas em cinco níveis específicos conforme demonstrado adiante.

Maximiano (2000) relata que no primeiro nível da hierarquia das necessidades humanas de Maslow estão as fisiológicas, que são consideradas básicas, uma vez que sua insatisfação faz com que os sujeitos sintam-se mal, desconfortáveis, irritados entre outras emoções que leva as pessoas a realizarem ações tentando uma efetiva diminuição. Com as necessidades fisiológicas satisfeitas os sujeitos passam a se preocupar com outras coisas. O segundo nível envolve as necessidades de segurança, que é buscada pelos sujeitos visando fugir dos perigos, conseguir abrigo, proteção entre outros. Nesse nível encaixa a busca pela religião. O terceiro nível contempla as necessidades sociais, que são vinculadas a importância de pertencer a grupos específicos e de vivenciar sentimentos como o amor, uma vez que todo ser humano tem necessidade de ser aceito. No quarto nível da hierarquia das necessidades segundo Maslow está a necessidade de status, que se refere a necessidade que os seres humanos apresentam de serem reconhecidos. Nesse nível destaca-se a importância exercida pela estima, em especial pela hetero-estima, que é o reconhecimento recebido de outras pessoas. O quinto nível contempla as necessidades de auto-realização, que vincula-se a busca pelo conhecimento por meio de experiências diversas tais como as estéticas e as metafísicas.

Maslow organizou suas teorias por meio de uma pirâmide, conforme exposto a seguir:

Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p. 418)

Com base nas abordagens de Maximiano (2000), é possível compreender que em relação as teorias da motivação é importante destacar uma que ficou conhecida como: O modelo contingencial de motivação de Vroom. Desenvolvida pelo teórico Victor Vroom tem perspectiva fundamentada na visão econômica dos indivíduos, pregando que três forças podem elevar a produtividade do sujeito. As mencionadas forças são os objetivos pessoais, a relação percebida entre satisfação dos objetivos e a alta produtividade a percepção da sua capacidade de influenciar a sua produtividade.

No modelo contingencial de motivação de Vroom, a motivação do comportamento ocorre pela conjugação de fatores pessoais com ambientais. Os indivíduos fazem suas escolhas com base em suas ideias de recompensa, que ainda não foram obtidas (MAXIMIANO, 2000).

Através das exposições de Maximiano (2000), constata-se que David MacClelland desenvolveu uma teoria denominada da realização ou das necessidades adquiridas, na qual enfatiza que se pode aprender ou adquirir as necessidades no decorrer da vida. O teórico instituiu a necessidade de Realização (nR), a Necessidade de Poder (nP), a necessidade de Aflição (nA). A primeira se refere a intensão de estabelecer metas e sua respectiva realização, a segunda diz respeito a necessidade de influenciar ou controlar as pessoas, e por a ultima é relativa ao desejo de interação social. Entende-se que de acordo com a teoria de McClelland a motivação é impulsionada através de uma projeção por determinado objetivo, tendo-se uma direção, foco, meta. Dessa forma, apresenta a motivação como mutável e variável dependente à medida que é preciso se concentrar para desenvolver uma necessidade particular, ou seja, cada pessoa, tem uma necessidade diferente da outra.

Visando manter os sujeitos motivados as organizações devem se preocupar em prover os sujeitos dos fatores necessários para realizarem ações no sentido de romper com o estado de tensão e produzir a satisfação de suas necessidades. Cabe às organizações estimular os comportamentos motivadores, que pode ser feito através de ações como: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito, entre outros.

2.8.1 Teorias motivacionais no trabalho

Chiavenato (2003) deixa claro que o ciclo motivacional tem início quando surge a necessidade, que é entendida como uma força dinâmica que atua sobre o sujeito, produzindo um comportamento específico. Sempre que a necessidade surge ela interfere no estado de equilíbrio produzindo um estado de tensão e desconforto, vinculado a insatisfação. O sujeito realiza então, ações visando acabar com a tensão e, sendo eficaz haverá a satisfação da necessidade, que é fundamental para que o organismo volte ao estado de equilíbrio inicial.

Visando manter os sujeitos motivados as organizações devem se preocupar em prover os sujeitos dos fatores necessários para realizarem ações no sentido de romper com o estado de tensão e produzir a satisfação de suas necessidades.

3- METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque no Banco Bradesco, não se verificou a existência de estudos que abordem os fatores envolvidos na satisfação do trabalhador. Descritiva, porque visou descrever através dos dados coletados (nos questionários), expectativas, percepções, fatores determinantes da satisfação do funcionário, entre outros elencados como objetivos específicos deste trabalho. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica através de leituras e análise de livros que tratam do tema, também foi realizada através de um estudo de campo (aplicação de questionários *in loco*), pela necessidade de uma maior profundidade e detalhamento.

A pesquisa tem como metodologia a abordagem exploratória descritiva, onde foram entrevistados um grupo de 20 funcionários de vários setores, através de questionários com perguntas relacionadas à satisfação no trabalho, para obter resultados que levam a análise referente a satisfação dos colaboradores na instituição. Os dados coletados foram trabalhados a partir de análise estatística, onde foram tabulados e recolhidos os percentuais a fim de se obter respostas esperadas compatíveis com a relevância das perguntas. Acredita-se que a maioria das dificuldades para a realização da pesquisa diz respeito a possíveis resistências de alguns funcionários em colaborarem, por motivos pessoais ou por medo de expor suas insatisfações.

3.2 Campo da Pesquisa

Pesquisa realizada no Banco Privado Bradesco S/A, agência 1343 “Agência Setor Central”, localizada na Rua Rui Barbosa n. 105, Centro, Anápolis.

3.3 População e Amostra

O universo da pesquisa compreendido no total de 25 (vinte e cinco) funcionários cadastrados no banco de dados da empresa, onde foi realizada a

presente pesquisa. Porém, a amostra foi de 20 (vinte) colaboradores que aceitaram participar da pesquisa e, portanto os que não aceitaram foram excluídos da amostra.

3.4 Os sujeitos

Os sujeitos que foram selecionados são funcionários do Banco Bradesco, que trabalham em diversos departamentos, que gozam de autonomia física e intelectual e que aceitaram participar da pesquisa.

Foram excluídos todos os que não se enquadraram nos critérios de inclusão acima, principalmente se:

- Por quaisquer motivos sentiram-se constrangidos ao serem abordados para participarem desta pesquisa;

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Os dados coletados foram por meio do questionário com 10 questões fechadas e 02 abertas. Apresentando assim abordagem quantitativa (devido as questões fechadas) e qualitativa (que são as questões abertas). A pesquisa descritiva utilizou as seguintes medidas estatísticas:

- Comparação de frequências: porcentagem.
- Apresentação dos dados: gráficos e tabelas.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente resultado teve como foco analisar de que forma tem se caracterizado a satisfação dos colaboradores do Banco Bradesco em relação ao trabalho, obtendo o seguinte resultado.

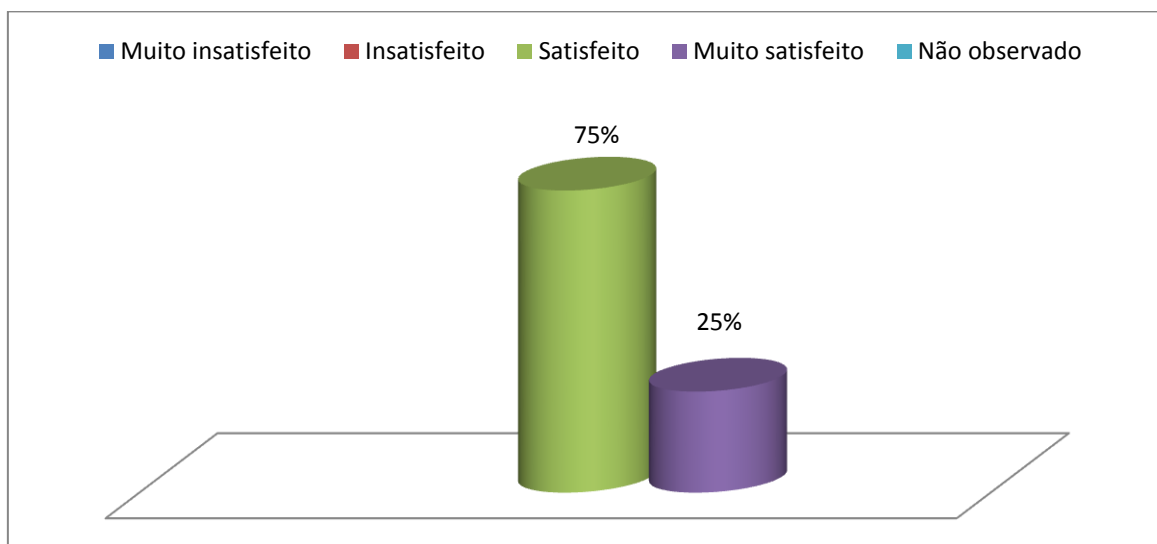


Gráfico 1: Adequação da Remuneração

Fonte: pesquisadores autores

Com relação a equiparação da remuneração dos colaboradores e satisfação dos mesmos, descreveram em sua maioria que estão satisfeitos com o valor recebido (75%), e 25% descrevem-se como muito satisfeito, referente a sua remuneração, onde estas satisfazem suas necessidades pessoais e socioeconômicas.

Vale salientar nesse sentido as palavras de Lacombe (2005) de que a remuneração, e, portanto, de satisfação, que seria o retorno referente ao que foi produzido, sendo um aspecto motivacional. Gil (2006) também explica que a remuneração refere-se então ao pagamento fixo feito ao trabalhador de maneira regular, sendo salário mensal ou por hora, definido basicamente no desempenho alcançado pelo trabalhador e no nível de produtividade alcançado dentro de determinado período.

Lacombe (2005, p. 145) aborda a questão da remuneração do trabalhador como uma forma de contrapartida necessária para se estabelecer uma relação equilibrada entre empresa e empregado, esclarecendo que a política de

remuneração de qualquer organização deve estar pautada em pilares como produtividade, coerência interna e externa e racionalidade de custos. O autor ensina ainda que um dos fatos que mais desmotiva o trabalhador é se sentir injustiçado quanto a sua remuneração “[...] ela afeta não só o nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas; por isso, é indispensável haver coerência interna entre as remunerações concedidas ao pessoal [...]”.

O gráfico 2 refere-se a análise da equiparação salarial entre os cargos dos colaboradores, obtendo o seguinte resultado.

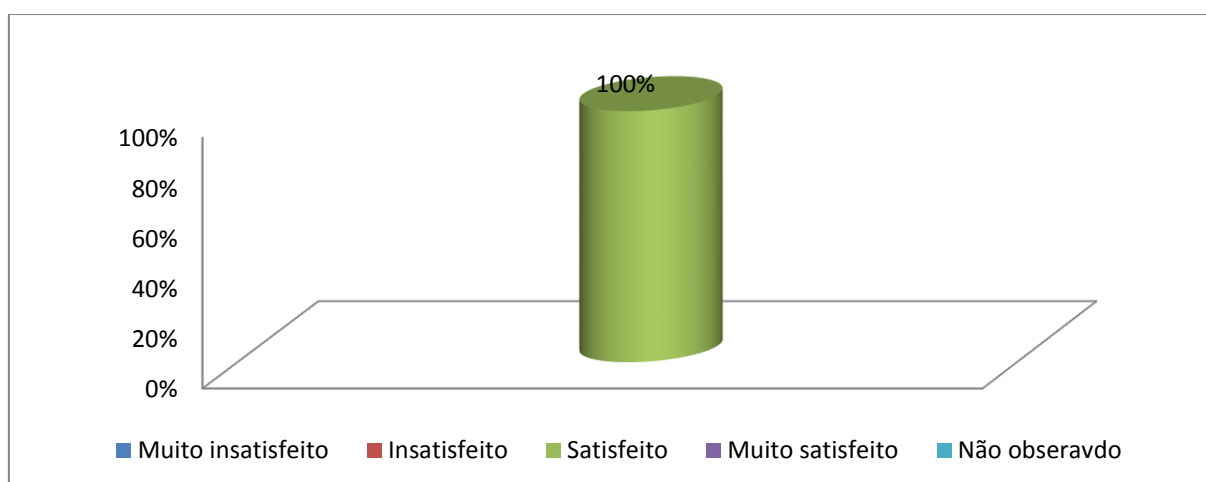


Gráfico 2: Equiparação Salarial entre os Cargos
Fonte: pesquisadores autores

A equiparação salarial entre os cargos na organização é unanimidade em termos de satisfação. No final da cadeia de causas e consequências, encontra-se a recompensa. O valor ou importância da recompensa é relativo e depende de cada pessoa. Para alguém entrar na universidade pode ser uma recompensa muito atraente. Para outra pessoa, a recompensa desejada pode ser a compra de um bem; para outra pessoa um aumento de salário; para outra a acumulação de dinheiro.

Observa-se assim que o salário é uma forma de remunerar todo colaborador ou prestador de serviço dentro de uma organização, respeitando o teto mínimo instituído por lei a nível nacional ou a base estabelecida pela representatividade de cada categoria profissional. Considerando que sempre existe a busca tanto dos colaboradores quanto do provedor da remuneração em encontrar um denominador que atenda a ambos, há uma enorme preocupação sobre a

definição de como determinar e aplicar o perfil destas remunerações traduz-se numa política salarial adotada pelas organizações, especificando através desta, a participação em percentual de cada função e cargo dentro da folha de pagamento (GIL, 2006).

De acordo com Bateman e Snell (1998) para recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho, que, por sua vez, requerem grande esforço para serem alcançados.

Lacombe (2005, p. 145) ressalta que “um dos fatos que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também o bem estar psicológico das pessoas”.

O gráfico 3 refere a análise no que tange as horas trabalhadas, se estas são condizentes com as funções desempenhadas.

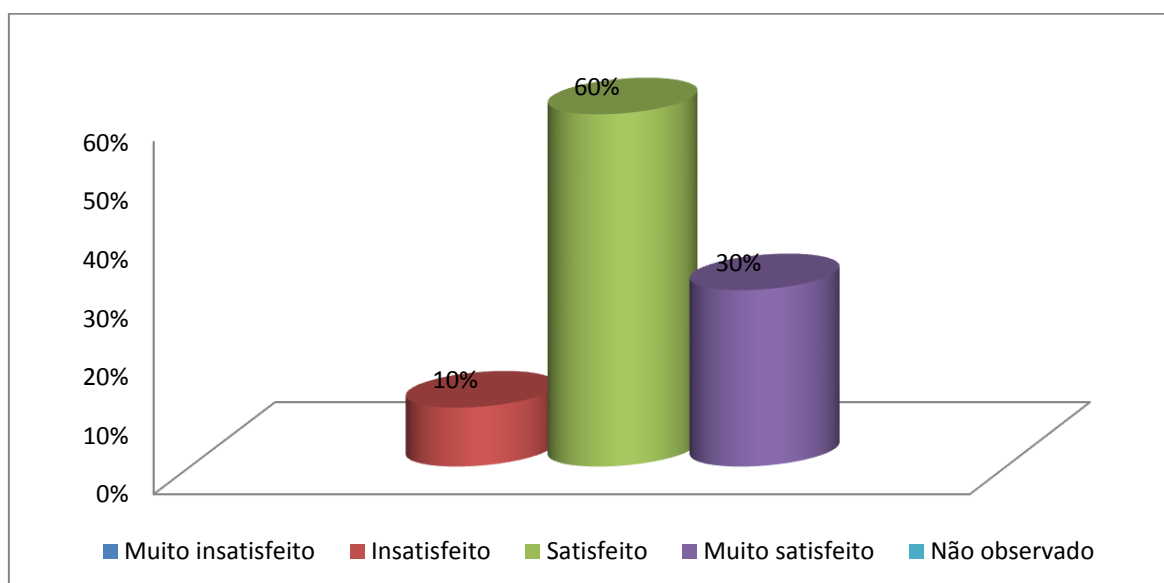


Gráfico 3: Horas Trabalhadas Condizentes com as Funções Desempenhadas
Fonte: pesquisadores autores

Quanto ao número de horas trabalhadas serem condizente com a função desempenhada, observa-se que 60% encontram-se satisfeito, 30% muito satisfeito e somente 10% insatisfeito.

A questão da jornada de trabalho tem reflexos na saúde física e mental do trabalhador, no tempo restante em que o trabalhador tem para se dedicar a familiares e/ou manter uma vida social ativa, favorecendo com relação ao colaborador em se sentir satisfeito. É preciso, portanto, que a quantidade de horas de trabalho seja a menor possível, apenas suficiente para se atingir as metas

negociais do empregador e permitir ao obreiro bem desenvolver a sua atividade a qual se qualificou (SOUZA, 2012).

No gráfico 4, é apresentado questionamento referente ao local de trabalho com bem-estar, segurança, organização e baixos riscos de acidentes, onde colocam os colaboradores o seguinte.

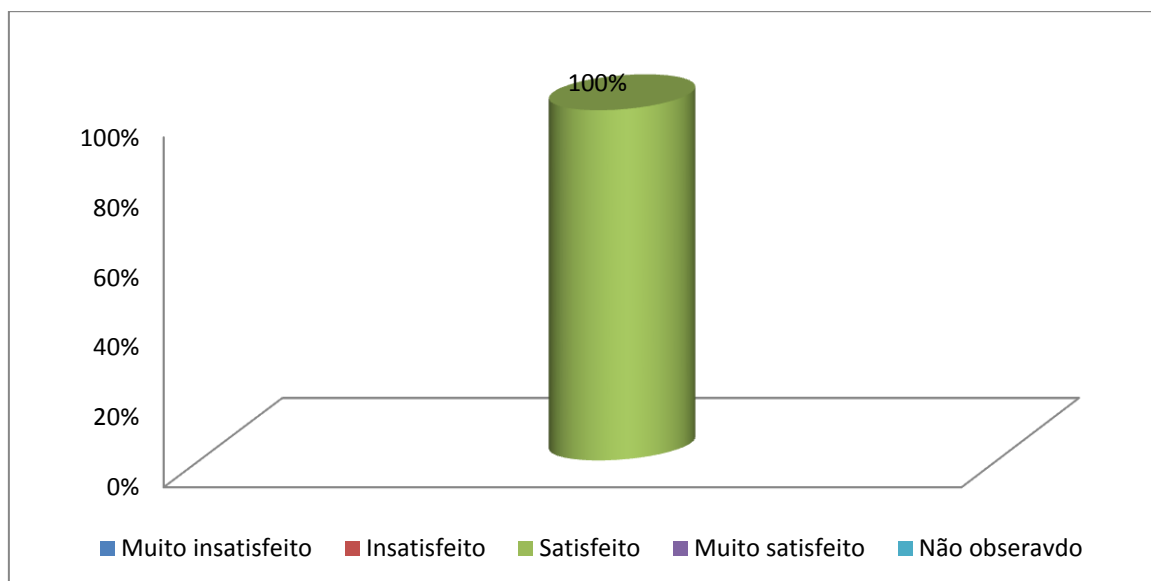


Gráfico 4: Local de Trabalho com Bem-Estar, Segurança, Organização, e Baixo Riscos de Acidentes
Fonte: pesquisadores autores

Em relação ao local de trabalho, 100% dos colaboradores encontram-se satisfeitos. Em uma época em que, nas organizações é tema recorrente, a qualidade de vida, o respeito aos direitos humanos, a preocupação pelo bem estar dos funcionários, é difícil imaginar uma organização que não percebe o quanto o comportamento do colaborador reflete no resultado geral da empresa.

Observa-se então que satisfazer as necessidades dos trabalhadores refere-se a ponto de total relevância frente a promoção de ações para com a qualidade de vida. Desta forma as ações que promovam qualidade de vida sob a forma de ações assistenciais e educativas oferecidas por profissionais devem evitar desgastes, maior interação entre os envolvidos da instituição e conscientização e assim evitar estresse e desgastes físicos pelos colaboradores (NERI, 2004).

O que se percebe é não há qualidade de vida no trabalho sem qualidade de vida, ambas estão relacionadas e as organizações devem oferecer a seus colaboradores meios para que estes possuam as duas. O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se

a qualidade for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade e ao declínio da produtividade. Se a qualidade for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito psicológico e administração tenderá a reduzir custos.

Um clima organizacional favorável ao desempenho das suas atividades faz com que os colaboradores sintam-se motivados a comprometer-se cada vez mais com a organização e com suas atividades, o que só vem a favorecer a mesma no alcance de seus objetivos (CHIAVENATO, 2003).

Quanto a liberdade e independência do funcionário na execução de suas atividades, destacado no gráfico 5 observa-se o seguinte:

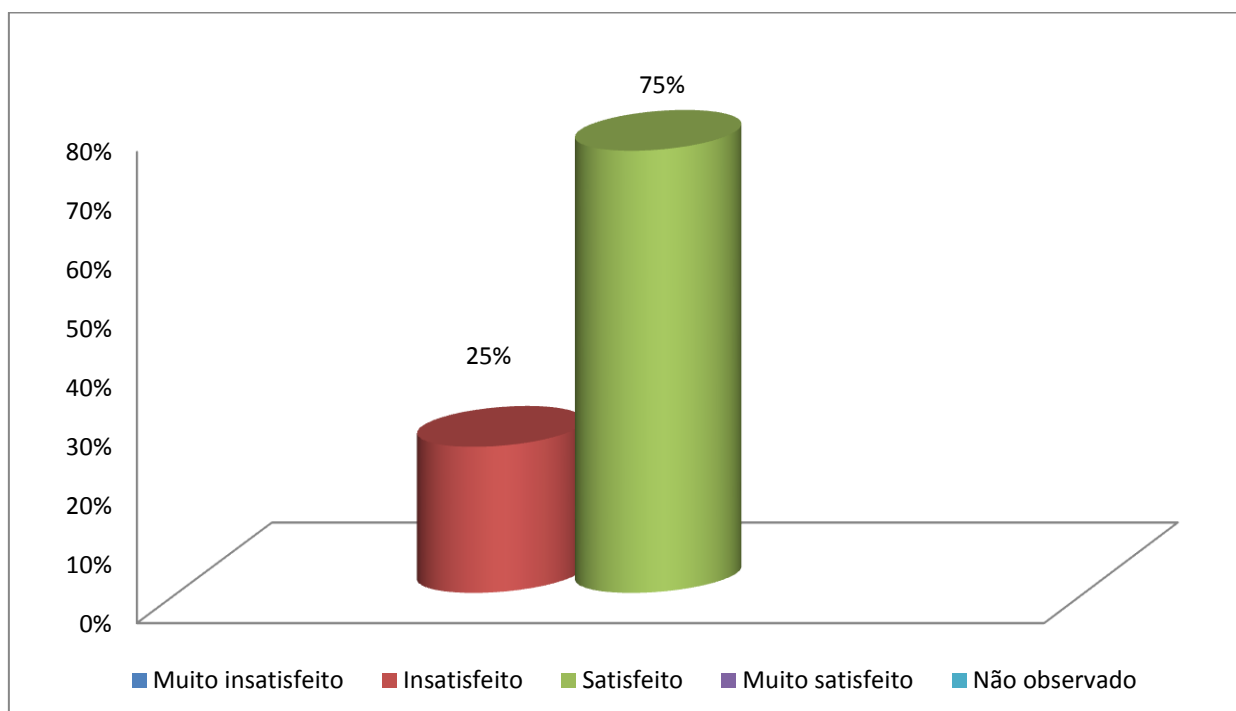


Gráfico 5: Liberdade e Independência do Funcionário na Execução de suas Atividades
Fonte: pesquisadores autores

Na quinta questão do questionário referente à liberdade e independência do funcionário na execução de suas atividades, observa-se a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeitos (75%).

As organizações que desejam estimular o envolvimento dos colaboradores devem fornecer a eles as ferramentas necessários para um desempenho eficiente. Deve-se mostrar aos colaboradores quais as atitudes devem

ser multiplicadas e tornar cada colaborador um produtor de ideias criativas, dando a cada indivíduo a possibilidade de admirar o trabalho que realizam.

Podendo colocar conforme conotação de Chiavenato (2003) de que a satisfação organizacional é um aspecto importante dentro das organizações. O indivíduo quando satisfeito, desenvolver melhor suas tarefas, podendo ser percebido pela organização através de atitudes e comportamentos favoráveis ao seu desempenho individual que acaba contribuindo para um clima organizacional agradável e favorável (CHIAVENATO, 2003).

A satisfação pode estar ligada as suas necessidades básicas ou pode estar diretamente relacionado a vários fatores ou sentimentos que o colaborador tem á organização que atua.

No gráfico 6 descreve o sentimento de realização dos colaboradores dentro de suas atribuições no Banco Bradesco, onde colocaram o seguinte:

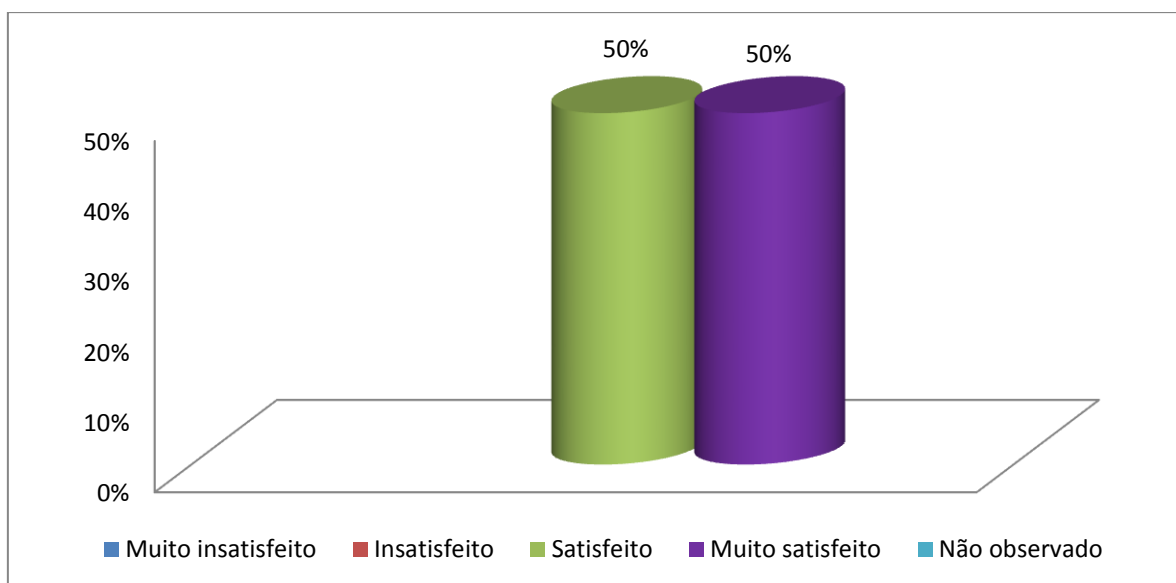


Gráfico 6: Sentimento de Realização
Fonte: pesquisadores autores

Referente ao sentimento de realização que a atividade desenvolvida apresenta para a vida do colaborador, estes se descreveram como satisfeitos (50%) e muito satisfeitos (50%).

Tal processo é explicado por Maximiano (2000) que descreve referente aos modelos de comportamento que assume três hipóteses: Todo comportamento é motivado; O comportamento é orientado para a realização de algum objetivo; O

comportamento que procura realizar algum objetivo pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade. O desafio consiste em administrar a diversidade da força de trabalho de uma forma que respeite as perspectivas e contribuições individuais. A maneira como a vida é vista, as pessoas e o mundo dependem dos valores. Eles são componentes dos modelos mentais. Quando se têm modelos de boa qualidade, tem-se uma melhor representação da realidade; se estes são de má qualidade, se tem uma visão mutilada e deturpada do mundo. Por exemplo: para uma pessoa que valoriza a integridade e competência, suas escolhas, decisões e implementações serão sustentadas por esses valores. Desse modo, como as pessoas têm seus valores e são o ponto de partida para uma relação saudável ou não, as organizações se constroem sobre seus valores.

No gráfico 7 esta especificado o grau de satisfação com o trabalho desenvolvido, onde os colaboradores colocaram o seguinte.

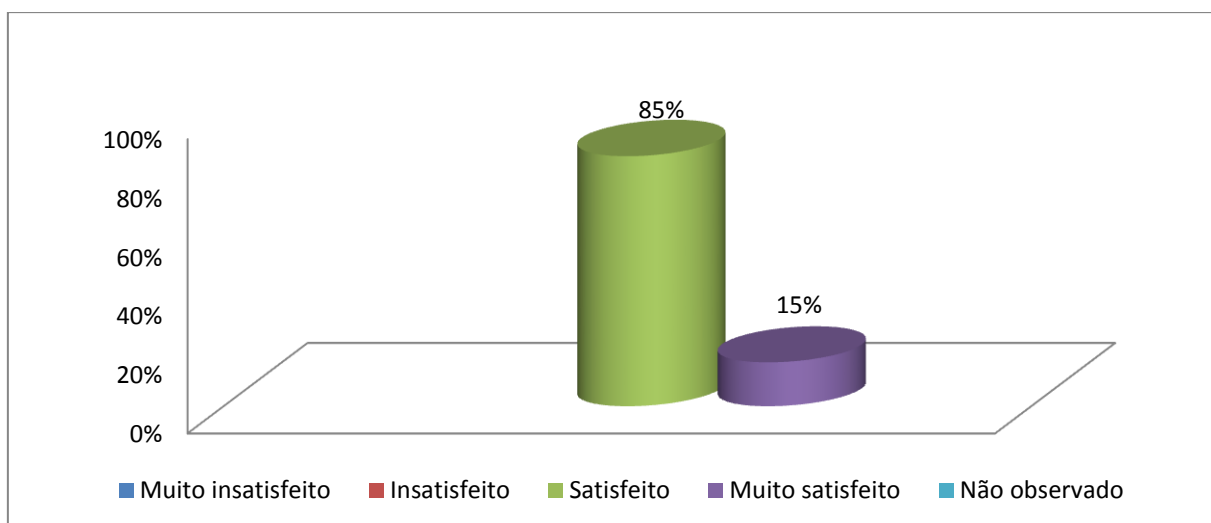


Gráfico 7: Grau de Satisfação com o Trabalho Desenvolvido
Fonte: pesquisadores autores

Com relação ao trabalho desenvolvido os colaboradores em sua maioria se descrevem como satisfeitos (85%), não apresentando abordagem negativa nesse sentido.

Conforme explica Bonafin e Brandalise (2006) de que as pessoas trabalham visando alcance de resultados. Para Spector (2006, p. 30), a satisfação no trabalho pode estar baseada em o quanto as pessoas gostam de seu trabalho ou não. Normalmente um individuo tem níveis diferentes de satisfação ele pode estar

muito insatisfeito com o salário e os benefícios, mais estar feliz com a natureza do trabalho e os supervisores, a satisfação com o trabalho pode estar ligado também a saúde dos funcionários o bem estar ao meio familiar a personalidade e rotatividade de funcionários.

O fator positivo da satisfação no trabalho normalmente está relacionado a cultura organizacional, o que pode estar relacionado com o fato de uma pessoa satisfeita se encontrar mais sensibilizada para a importância da cultura na organização onde trabalha (SANTOS e SUSTELO, 2009).

O gráfico 8 representa a colocação dos colaboradores referente a oportunidade de ascensão profissional dentro da organização.

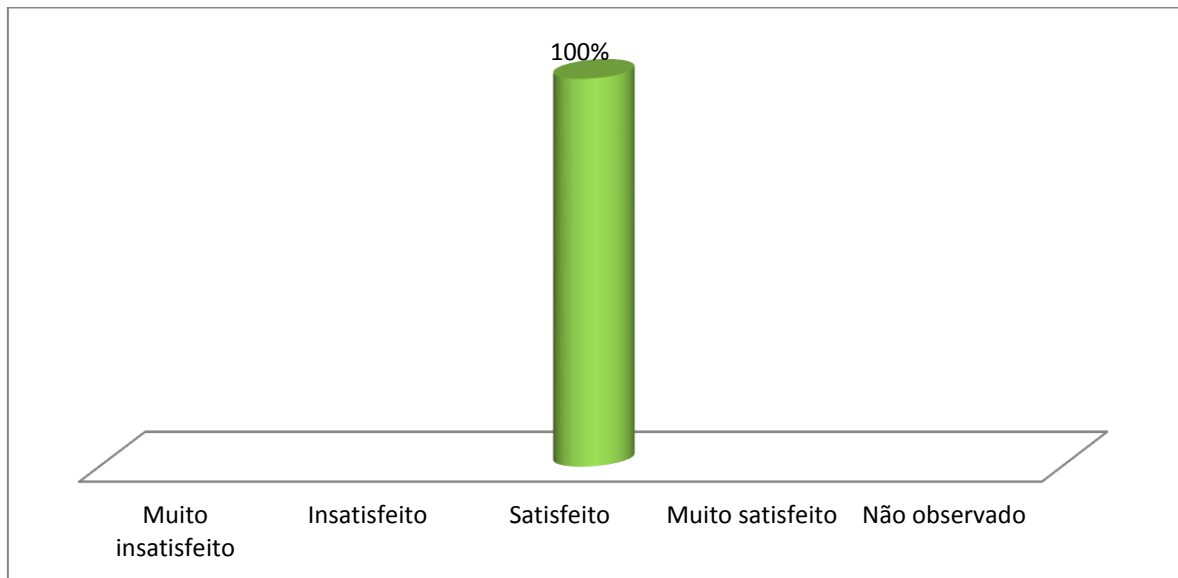


Gráfico 8: Oportunidade de Ascensão Profissional dentro da Organização
Fonte: pesquisadores autores

Quanto a oportunidade de ascensão profissional os colaboradores encontram-se muito satisfeitos. É visível por parte destes as chances de crescerem profissionalmente na organização. Normalmente após estágio de experiência, estes tem a chance de realizarem prova (aplicado anualmente pelo Banco Bradesco) e aumentarem de cargos, obtendo assim promoção, de acordo com sua formação e atribuições.

Conforme os dizeres de Oliveira e Andrade (2011) que apontam que a satisfação dos colaboradores está relacionado a oportunidade de crescimento e

segurança, sendo assim de total relevância uma boa política de Recursos Humanos, dando aos profissionais capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional. As pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

No gráfico 9, apresenta a colocação dos colaboradores referente os direitos jurídicos e trabalhistas dos funcionários.

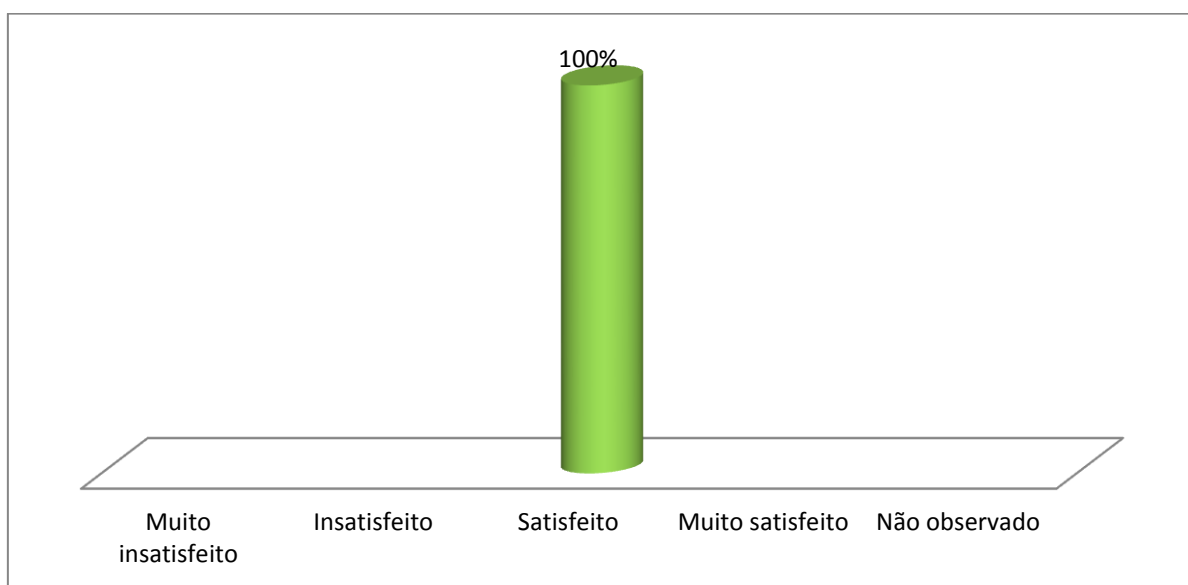


Gráfico 9: Direitos Jurídicos e Trabalhistas dos Funcionários
Fonte: pesquisadores autores

Os colaboradores também encontram-se satisfeitos de forma unanime em termos de cumprimento por parte da organização com relação aos direitos jurídicos e trabalhistas. A empresa se preocupa muito nesse quesito, principalmente por se tratar de uma instituição financeira e de grande credibilidade no cenário nacional, tenta ao máximo não ter que envolver o nome da organização nesse tipo de conflitos.

O trabalho é fundamental para vivencia e garantia de qualidade de vida do homem, conforme explica Batista e Bavaresco (2010) de que o trabalho propulsionou o homem a sentir-se útil na sociedade, e assim é inegável a importância do trabalho para o desenvolvimento do individuo. O profissional só vai conseguir atingir estes objetivos se tiver um ambiente harmonioso, condições dignas de trabalho, bons salários, lazer, equipe integrada com bom relacionamento interpessoal, que os gestores sejam líder e não chefe, para amenizar os estressores

já existentes no ambiente de trabalho. Para Dejours (1987) “trabalho é a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho”.

No gráfico 10 os colaboradores destacam a valorização pela empresa com relação à função desempenhada, obtendo o seguinte resultado.

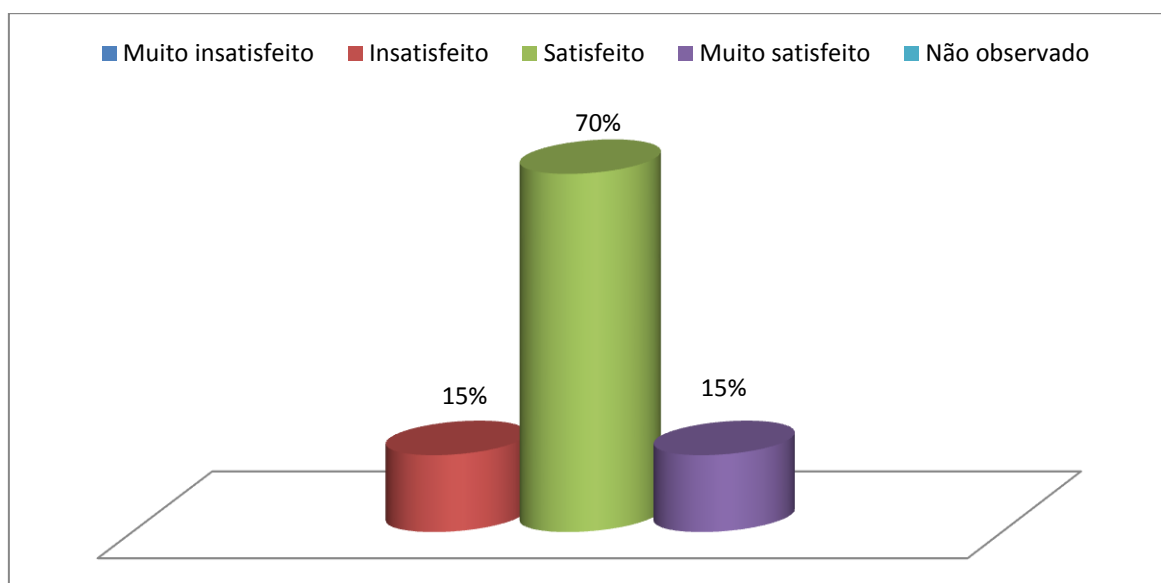


Figura 10: Valorização pela Empresa com Relação à função Desempenhada
Fonte: pesquisadores autores

Na décima questão, foi questionado se o colaborador sente-se valorizado pela empresa em relação a função desempenhada, onde os resultados foram 70% encontram-se satisfeitos, 15% muito satisfeito e mais 15% insatisfeito.

Satisfação no trabalho segundo Edwin Locke (1976, p. 901) é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Existem três palavras chaves na definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

No estudo da satisfação deve-se levar em consideração os aspectos de diferenças individuais e culturais quando da escolha da ação que direciona o comportamento até a satisfação. Na opinião de Davis e Newstrom (1992, p. 47) “cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”.

Diante de tais premissas no Banco Bradesco existem programas de trabalho alternativos e flexíveis oferecidos pelas organizações, principalmente quando os funcionários apresentam variedade de necessidades e interesses.

Nas questões discursivas foi questionado aos colaboradores o que estes entendem por satisfação no trabalho, onde descreveram o seguinte:

Colaborador 1. Satisfação no trabalho refere-se a como o funcionário contribui para em termos de eficiência. Se um funcionário estiver satisfeito, esse contribuirá mais com a organização, então é relacionado a salário bom, bom clima dentro da empresa. Também é importante uma boa comunicação onde a empresa busque entender como anda seu funcionário

Colaborador 2. Uma empresa preocupada com qualidade de vida dos colaboradores, onde busque que através de salários e fora da empresa o colaborador viva bem. Ambiente no qual os colaboradores se sintam a vontade para realizar os trabalhos, preocupando-se com a saúde física e mental dos colaboradores.

Colaborador 3. Quanto à satisfação entendo como remuneração, estar bem no ambiente de trabalho. O que a empresa te oferece como benefícios, e meios de executar suas funções.

Colaborador 4. Satisfação são requisitos que te satisfaçam tanto dentro como fora da organização.

Colaborador 5. Para mim satisfação no trabalho envolve o salário recebido, quantidade de tempo que trabalho, de como posso fazer meu serviço, se o ambiente é tranquilo se eu tenho capacidade de vencer ou subir na carreira e que esta me respeite.

Para essa abordagem qualitativa foi utilizada somente as colocações de 5 (cinco) funcionários, visto que estas foram as abordagens que melhor caracterizam o que entendem por satisfação.

Diante das colocações pelos colaboradores estes colocam que se o funcionário estiver satisfeito com a organização contribuirá mais ainda para os objetivos da mesma. Consideram a satisfação relacionada aos aspectos motivacionais como salários, benefícios, ascensão profissional, e qualidade de vida, assim com também sendo influenciado pelo ambiente organizacional.

Referente aos aspectos fatores que consideram relevante para ter uma boa satisfação no trabalho: Salários / benefícios; ambiente de trabalho; ascensão profissional; valorização do profissional e qualidade de vida.

CONCLUSÃO

O Banco Bradesco faz parte do Sistema Financeiro Nacional, que é composto por instituições financeiras públicas e privadas, assim como também órgãos normativos e Conselho Monetário. Dentro do sistema financeiro nacional o Bradesco faz parte da categoria de banco múltiplo que atua em várias frentes, inclusive a comercial. Este tem apresentado evolução ao longo da sua história, em termos de funcionamento e qualidade, buscando adaptar suas operações e produtos a um mercado cada vez mais exigente e globalizado.

E, diante dessa busca, o fator atendimento e qualidade são pontos característicos, assim como satisfação tanto do cliente, como do colaborador. Esse processo tem sido alvo de inúmeros estudos e pesquisas das mais variadas correntes. Entende-se assim que a satisfação do colaborador está atrelada a vários fatores como remuneração, benefícios, qualidade de vida, ambiente de trabalho, todos esses, buscando descobrir procedimento a ser adotado visando melhorar desempenho profissional e organizacional.

No estudo da satisfação deve-se levar em consideração os aspectos de diferenças individuais e culturais quando da escolha da ação que direciona o comportamento até a satisfação. As pessoas trabalham nas organizações em funções determinadas, para alcance de resultados. Essa disposição e dedicação ao trabalho têm um retorno significativo, que cabe a organização o importante papel de projetar sistemas adequados de recompensa capazes de aumentar o comprometimento das pessoas, isto é implementar e manter uma política salarial que possa contribuir para a atração, a retenção e a motivação da equipe. Normalmente colaboradores ficam satisfeitos quando há oportunidade de crescimento e segurança, dessa forma é fundamental que a empresa apresente uma boa política de Recursos Humanos.

Diante da pesquisa realizada, observou-se que o Banco Bradesco, que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos no ambiente de trabalho, com o salário recebido, assim como também quanto ao número de horas trabalhadas, sendo estas condizentes com a função que estes desempenham. O ambiente de trabalho é caracterizado como satisfatório em termos de bem-estar, segurança, organização, e

baixos riscos de doenças e acidentes. Com relação ao trabalho desenvolvido os colaboradores em sua maioria se descrevem como satisfeitos, não apresentando abordagem negativa nesse sentido. Apresenta o banco oportunidades de ascensão profissional dos colaboradores, o que favorece para que estes encontrem se satisfeitos junto a empresa. Busca cumprir sempre no que tange aos direitos jurídicos e trabalhistas dos funcionários. Diante das colocações pelos colaboradores estes colocam que se o funcionário estiver satisfeito com a organização contribuirá mais ainda para os objetivos da mesma. Consideram a satisfação relacionada aos aspectos motivacionais como salários, benefícios, ascensão profissional, e qualidade de vida, assim com também sendo influenciado pelo ambiente organizacional.

Conclui-se assim que os colaboradores do banco Bradesco encontram-se satisfeitos, apresentando nível positivo. O Banco Bradesco em busca de melhor posicionamento no mercado investe na satisfação de seus colaboradores, através de programas de qualidade de vida, participação nos lucros, planos de carreiras entre outros programas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARONI, Carina; NICOLETI, Gerson Gilberto. Pesquisa de clima organizacional: consórcio nacional Sudamérica Ltda, filial Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p.01-14, Sem I. 2007

BONAFIN, T.C.; BRANDALISE, L. T. Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários. **UNIOESTE**. Cascavel, 2006.

BRADESCO. **Nossa História**. Sexta-feira, 24 de outubro de 2014. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/nossa-historia.shtm>. Acesso em 24 out 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o Novo papel dos recursos Humanos nas organizações** . São Paulo: Ed. Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. RJ: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 15 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GALVÃO, Alexandre *et al.* **Mercado financeiro**: uma abordagem prática dos principais produtos e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um toque profissional. São Paulo: Atlas, 2006.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Sistema de Recompensas**: uma abordagem atual. In: As pessoas nas organizações. São Paulo: Editora, 2002.

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

LOCKE, Edwin. A natureza e as causas da satisfação no trabalho. Em MD Dunnette (Ed.) **Manual de psicologia industrial e organizacional**. (pp1297-1349). Chigaco, IL: Rand McNally. 1976.

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

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica a competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, Ricardo Alves. **Ginástica laboral**: princípios e aplicações práticas. Barueri: Manole, 2012.

MISHKIN, Frederic S. **Moedas, bancos e mercados financeiros: uma análise econômica da estrutura financeira**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 13. ed., rev. e ampl Rio de Janeiro: J. Olympio, 2003

NERI, A. (2004). Stress: O que é isso? **SeniorNet**. Disponível em: <<http://www.senioridade.com.br/stress1.htm>>. Acesso em 01 out 2014.

OLIVEIRA, Djalma P.R. – **Planejamento estratégico**: Conceitos, Metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, M. M; ANDRADE, R. J. F. Qualidade de vida no trabalho: a importância de uma pesquisa de satisfação dos funcionários bem elaborada. **VII Congresso Nacional De Excelência Em Gestão**. 12 e 13 de agosto de 2011

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**: Carreira e Remuneração. 12 ed. São Paulo: LTr, 2007-11-27

RIZZATTI, G. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

SANTOS, J. V.; SUSTELO, M. Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. Revista Psico, v. 40, n. 4, pp. 467-472, out./dez. 2009.

SILVA JÚNIOR, Nelson Aleixo. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**. vol.6 no.1 Itatiba Jan./June 2001.

SOUSA, Cayo César Batista Barbosa de. Perspectivas de redução da jornada de trabalho no Brasil. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 101, jun 2012. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11833>. Acesso em nov 2014.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva. 2006.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Questionário

QUESTIONÁRIO

O presente questionário refere-se a uma pesquisa que tem o objetivo de avaliar o grau de satisfação em relação ao trabalho.

Para tanto solicito sua colaboração no sentido de responder a pesquisa abaixo: Utilize a escala numérica de 1 a 4, que corresponde ao seu grau de satisfação do Trabalho, conforme a seguir

1. Muito Insatisfeito 2. Insatisfeito 3. Satisfeito 4. Muito Satisfeito
NO. Não observado

| Nº | Questão | 1 | 2 | 3 | 4 | NO |
|----|---|---|---|---|---|----|
| 01 | Quanto à adequação da remuneração recebida em relação à satisfação de suas necessidades pessoais e sócio-econômica na sociedade em que vive | | | | | |
| 02 | Em relação à equiparação salarial entre os cargos na organização | | | | | |
| 03 | O número de horas trabalhadas é condizente com a função desempenhada | | | | | |
| 04 | Em relação ao local de trabalho, que proporcione bem-estar, segurança, organização, evitando risco de doenças ou acidentes | | | | | |
| 05 | Quanto à liberdade e independência do funcionário na execução de suas atividades | | | | | |
| 06 | Quanto ao sentimento de realização: a importância que a atividade desenvolvida apresenta para sua vida | | | | | |
| 07 | Em relação ao grau de satisfação com o trabalho desenvolvido | | | | | |
| 08 | Quanto à oportunidade de ascensão profissional | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| | dentro da organização | | | | | |
| 09 | Em relação ao cumprimento por parte da organização dos direitos jurídicos e trabalhistas dos funcionários | | | | | |
| 10 | Quanto ao funcionário sentir-se valorizado pela empresa em relação à função desempenhada | | | | | |

Solicito também sua colaboração para responder com sinceridade às questões abaixo:

1) O que você entende por satisfação no trabalho?

2) Quais aspectos / fatores você considera relevante para se ter uma boa satisfação no trabalho?
