



**Faculdade
Católica
de Anápolis**

**CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE
PESSOAS**

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE INFLUÊNCIA PARA O ALCANCE
DOS RESULTADOS: BANCO BRADESCO S/A, AGÊNCIA 0611-4**

ANA PAULA PAIVA DE LIMA CARNEIRO
ANDRÉIA SILVA DOS ANJOS OLIVEIRA
JOÃO PAULO MONTEIRO LACERDA
RENATTA PEREIRA GONTIJO FREITAS

ANÁPOLIS
2011

ANA PAULA PAIVA DE LIMA CARNEIRO
ANDRÉIA SILVA DOS ANJOS OLIVEIRA
JOÃO PAULO MONTEIRO LACERDA
RENATTA PEREIRA GONTIJO FREITAS

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE INFLUÊNCIA PARA O ALCANCE
DOS RESULTADOS: BANCO BRADESCO S/A, AGÊNCIA 0611-4**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Coordenação do Curso de Pós - Graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade Católica de Anápolis, como exigência para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Pessoas, sob a orientação da Prof. Ana Paula Parreira da Cunha e Silva.

Folha de aprovação

**Ana Paula Paiva de Lima Carneiro
Andréia Silva dos Anjos Oliveira
João Paulo Monteiro Lacerda
Renatta Pereira Gontijo Freitas**

MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE INFLUÊNCIA PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS: BANCO BRADESCO S/A, AGÊNCIA 0611-4

Trabalho de Conclusão de Curso, submetido à aprovação da banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Mestre Artur Vandré Pitanga
Presidente da Banca

Mestre Antonio Fernandes dos Anjos
Convidado

Mestre Elaine Abhraão Amaral
Convidada

APROVADO EM _____NOTA_____

Dedicatória

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares e amigos pela compreensão, sacrifício compartilhado e apoio constante.

Agradecimentos

A Deus, pela força, sabedoria e oportunidades da vida.

A Professora Ana Paula Parreira da Cunha e Silva pelos conhecimentos transmitidos, pela paciência e confiança profissional.

E a todos que direta ou indiretamente auxiliaram na conclusão desse estudo.

Epígrafe

“Se fui capaz de ver mais longe foi porque eu estava apoiado sobre ombros de gigantes.”

ISAAC NEWTON

Resumo

As mudanças experimentadas atualmente, nas organizações, vêm impulsionando as empresas a estabelecerem diferenciais mais focados no fator humano. Assim, para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e principalmente motivadas. Devido aos níveis instáveis de produtividade, surgiu a necessidade de pesquisa, com o objetivo de identificar o nível motivacional e de satisfação dos colaboradores da Agência do Banco Bradesco de Alexânia - Goiás. Os colaboradores, apresentaram algumas queixas que trazem certas insatisfações, como as políticas organizacionais, falta de oportunidade de crescimento, colegas mal humorados e sobrecargas de trabalho. E com esses dados foram propostas algumas soluções que podem trazer uma melhoria no trabalho e na satisfação do colaborador.

Palavras - chave: Gestão de Pessoas – Motivação – Satisfação.

Summary

Changes currently experienced in organizations, have encouraged companies to establish differential focus in the human factor, so, to be successful, organizations need people who are smart, agile, entrepreneurial and mainly motivated. Due to unstable levels of productivity, the necessity of research, with the aim of identifying the motivational level and satisfaction of the Bradesco Agency Bank employees' in Alexania - Go. Employees had some complaints that bring certain dissatisfaction, such as the organizational politics, lack of growth opportunity, moody colleagues and work overloads. With these data have been proposed some solutions that could bring an work improvement and employee satisfaction.

Key - words: people management – motivation - satisfaction

Lista de Figuras

Gráfico 1 Em que área do banco você trabalha	13
Gráfico 2 Você está satisfeito com a função que exerce?	14
Gráfico 3 Você gosta do serviço bancário?	15
Gráfico 4 Qual fator mais motiva a atingir metas e objetivos estabelecidos pela gestão?	16
Gráfico 5 Qual o seu nível de motivação.....	16
Gráfico 6 Qual desses fatores lhe desmotiva?	17
Gráfico 7 O que é insatisfatório no seu ambiente de trabalho?.	18
Gráfico 8 Você se dá bem com todos os seus colegas de trabalho?	19
Gráfico 9 Como você qualifica o banco em relação a outros benefícios, além da remuneração	20
Gráfico 10 A organização dá oportunidade para você crescer profissionalmente	20
Gráfico 11 O Bradesco investe em seus funcionários	21
Gráfico 12 Fatores positivos da agência – Alexânia – Go	22

Lista de Tabelas

Tabela 1 Em que área do banco você trabalha.	13
Tabela 2 Você está satisfeito com a função que exerce?	14
Tabela 3 Você gosta do serviço bancário?	14
Tabela 4 Qual fator mais motiva a atingir metas e objetivos estabelecidos pela gestão?	15
Tabela 5 Qual o seu nível de motivação	16
Tabela 6 Qual desses fatores lhe desmotiva?.....	17
Tabela 7 O que é insatisfatório no seu ambiente de trabalho?	18
Tabela 8 Você se dá bem com todos os seus colegas de trabalho?	19
Tabela 9 Como você qualifica o banco em relação a outros benefícios, além da remuneração	19
Tabela 10 A organização dá oportunidade para você crescer profissionalmente	20
Tabela 11 O Bradesco investe em seus funcionários	21
Tabela 12 Fatores positivos da agência – Alexânia – Go	21

Sumário

INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO - I HISTÓRICO DA EMPRESA	02
CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO	04
2.1 Pessoas dentro da Organização	04
2.2 Papel dos Recursos Humanos dentro da Organização.....	04
2.3 Modelo de Gestão de Pessoas	05
2.4 Cultura Organizacional	06
2.5 Clima Organizacional	06
2.6 Motivação	07
2.6.1 Estratégias de motivação organizacional	09
2.7 Satisfação e Insatisfação Profissional e suas Conseqüências	10
2.7.1 Satisfação.....	11
2.7.2 Stress	11
2.7.3 Insatisfação e Compromisso Organizacional	12
CAPÍTULO III - RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	13
3.1 Análise e Avaliação dos Resultados	13
CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	23
REFERÊNCIAS	26
APÊNDICES E ANEXOS	28

Introdução

As empresas estão cada dia mais, valorizando a gestão de pessoas, e o seu capital intelectual, dentro das organizações, por esse motivo surgiu à necessidade, de motivá-las, para que possam trabalhar bem, dando o melhor de si. Foi analisando o clima organizacional, e as diferenças de cultura organizacional, que as pessoas dentro das organizações puderam ser melhores entendidas. Dentro do clima organizacional entra a motivação um fator que impulsiona as pessoas a agirem a favor de algum objetivo.

A satisfação profissional é o principal fator que leva o individuo motivar-se a trabalhar. Dentro da satisfação existem fatores internos e externos, como remuneração, benefícios, programas de reconhecimento, incentivos, relacionamento com os colegas, caminho até o serviço, etc. A organização que consegue atingir essa satisfação de seus funcionários tem diversos benefícios, não só o aumento da produtividade, mas também um clima organizacional mais promissor, um empenho maior para atingir as metas e objetivos da empresa, profissionais com uma mente mais criativa, com iniciativa própria e que buscam melhorias para a empresa.

E pela importância percebida neste assunto, foi que chegamos ao problema estudado: Funcionários com alto grau de satisfação aumentam o nível de produtividade da empresa? Para o estudo desse problema foi realizada uma pesquisa bibliográfica, exploratória e de campo, a qual teve como objeto de pesquisa os funcionários da agência 0611-4 do Bradesco S/A, situada na cidade de Alexânia - GO, com o tema: Motivação como fator de influência para o alcance dos resultados. Aos mesmos foram aplicados questionários, contendo 13 questões subjetivas e objetivas, com o objetivo de identificar o nível motivacional, para o alcance de metas, e propor ações estratégicas para a melhoria do clima organizacional sob o aspecto da motivação.

CAPÍTULO I - HISTÓRICO DA EMPRESA

O Banco Bradesco S/A, objetivo dessa pesquisa, empresa da área bancária, foi fundada em 10 de março de 1943, em Marília, interior de São Paulo, na época era chamada de: Banco Brasileiro de Descontos S/A, no mesmo mês e ano de sua inauguração ela captou cerca de 18 milhões de cruzeiros em depósitos, e em dezembro do mesmo ano seu volume já ultrapassava 85 milhões. Em 1946 sua sede foi transferida para São Paulo, capital, e no mesmo ano entrou na Bolsa de Valores, com suas próprias ações. Em 1948, ela abriu sua primeira conta corrente popular e juvenil, uma novidade no mercado, na época, alguns anos depois em 1951, conquistou a liderança do mercado financeiro nacional, tornou-se o banco privado com maior volume de depósitos.

Desde seu início, a organização Bradesco já pensava no bem estar social, em 1956 foi criada a Fundação São Paulo de Piratininga, precursora da Fundação Bradesco. O primeiro cartão de crédito do Brasil foi o Cartão Bradesco, que foi lançado em 1968. A primeira máquina de saques do Bradesco foi implantada em 1970 e em 1976 foi criado o primeiro cheque do Bradesco chamado Cheque-Salário, para funcionários de empresas com folha de pagamentos administrada pelo Bradesco. Em 1978 ela inaugura as agências n° 0999, localizada no Oiapoque, e n° 1000, localizada no Chuí, extremos norte e sul do País. Em 1995, o Bradesco coloca em atividade o primeiro endereço de uma empresa brasileira na internet, com o www.bradesco.com.br, o mesmo no ano seguinte foi pioneiro na utilização do Internet Banking, serviços bancários pela internet. No Ano de 2000 atingiu a marca de 10 milhões de clientes, a maior base de correntistas do setor financeiro privado brasileiro. Para diminuir filas, e melhorar o atendimento em 2002, o Bradesco inaugurou a primeira unidade do Banco Postal, convênio feito com as Agências de Correios, para poderem também prestar alguns serviços bancários do Bradesco.

Hoje o Bradesco tornou-se a primeira instituição financeira no Brasil a superar R\$ 100 bilhões em valor de mercado e também a maior rede privada de atendimento do país, com 97 mil pontos de atendimento e 23,1 milhões de correntistas. Uma empresa com grande responsabilidade social, com Fundação Bradesco, ensino gratuito de qualidade que já formou mais de 660 mil brasileiros,

com 40 escolas atendendo mais de 108 mil alunos todos os anos entre crianças, jovens e adultos, também com vários programas de sustentabilidade, como o programa Carbono Neutro, e também outras Fundações como a Fundação SOS Mata Atlântica, que já plantou mais de 21,5 milhões de mudas com a comercialização de produtos destinados a esse fim. 90% dos papéis consumidos pelo Bradesco são papéis reciclados. O Bradesco se preocupa também com sua equipe de funcionários só em 2006 investiu R\$ 58 milhões, em capacitação profissional para o seu quadro de 86 mil colaboradores, entre eles 1 mil colaboradores com deficiência, reforçando os princípios de igualdade.

A agência do Bradesco de Alexânia / 0611-4 foi fundada no dia 15/01/1975, e foi a primeira agência bancária da cidade de Alexânia, hoje ele tem como concorrente uma agência do Banco do Brasil, na mesma cidade. Hoje a agência conta com 2 bancos postais e 2 postos de atendimento.

CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pessoas dentro da Organização

As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome.

As pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. (CHIAVENATO, 1999, p.04)

Dentro do contexto pessoas e empresas as duas têm seus papéis estabelecidos e distintos. O papel das pessoas é gerir seu desenvolvimento, seu aprimoramento dentro da sua capacidade profissional e o seu trabalho em si. Quando as pessoas têm consciência de seu papel começam a cobrar de si mesmas e conseqüentemente cobram das empresas nas quais trabalham, cobram melhores condições para o seu desempenho profissional, entre outras coisas. Já o papel da empresa, é fornecer condições, por meio de ferramentas e processos, para estimular o desenvolvimento profissional, para alavancar o crescimento profissional dos seus colaboradores e conseqüentemente alavanca o crescimento e o sucesso da própria empresa, isso se chama crescimento mútuo.

2.2 O Papel dos Recursos Humanos dentro da Organização

Os recursos humanos têm papel primordial em uma organização pois , recruta, seleciona, contrata, treina, desenvolve e cria talentos, integra pessoas ao ambiente de trabalho , de maneira que todos trabalhem , com o máximo de qualidade possível.

Antigamente as pessoas não tinham reconhecimento profissional, porque eram tratadas como apenas mão-de-obra, que simplesmente geravam lucro a empresa. Com o passar do tempo, foi se notando a necessidade de haver um

departamento que cuidasse exclusivamente dessas mesmas pessoas, para que desenvolvessem melhor seu talento e habilidade.

De acordo com Lacombe (2005), as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, recursos financeiros e economias de escala.

A preocupação maior atualmente, está focada em como fazer com que esses empregados se tornem mais produtivos e valiosos, a partir da perspectiva das necessidades deles e não mais, só da organização, esse é o novo papel do recursos humanos.

2.3 Modelo de Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (1999, p.6), "Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização".

Um grande desafio, para uma organização, é implantar um bom modelo de gestão de pessoas, que viabilize estudar e captar o comportamento organizacional para lançar sobre ele estratégias, para explorar ao máximo a capacidade desse capital humano, sem esgotá-lo, pelo contrário, de uma forma que gere satisfação profissional, dentro e fora da organização.

A gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. Deve alinhar, a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas.(DUTRA, 2000,p.42).

Cabe ao gestor, participar ativamente, da vida profissional de seus colaboradores, buscando um bom relacionamento interpessoal, com essa medida, facilita a implementação, de qualquer modelo de gestão.

O ambiente em que todos se encontram inseridos, exige que haja uma estimulação que venha a oferecer uma relação de confiança entre empresa e as pessoas, resultando em um desenvolvimento de modelo de gestão, que seja claro, simples e flexível.

2.4 Cultura Organizacional

O entendimento da cultura e do clima organizacional é fundamental para o administrador, que vai trabalhar com pessoas dentro da sua organização. Para uma boa gestão de pessoas, é necessário um bom clima organizacional.

Segundo Gil (2006, p.42), “todas as organizações têm uma cultura organizacional, essa por sua vez expressa os valores, as regras de comportamento que seus membros devem seguir as políticas internas, o layout físico e a interação dos membros entre si e com o público exterior. Algumas empresas prezam o uso de uniformes e as normas, outras enfatizam a individualidade, a autonomia de seus membros, e baixa subordinação aos seus superiores.”

De acordo com André Luiz Fischer (2002, p.14), a cultura organizacional interfere e ao mesmo tempo, recebe a influência do modelo de gestão de pessoas de uma organização.

2.5 Clima Organizacional

Não se pode falar de cultura organizacional, sem falar de clima organizacional, pois um está interligado ao outro, a cultura organizacional influencia no clima, e algumas vezes chegam a ocorrer o contrário, o clima de um ambiente organizacional, altera a cultura dos membros do ambiente e até mesmo a cultura da organização.

O clima organizacional modifica características de personalidade dos colaboradores ou trás características que antes não existiam, e essa mudança pode ser tanto para melhor ou pior.

“O nível de sinergia existente em um sistema organizacional dependerá das energias emanadas por este sistema, via intercâmbios ambientais, cujo conjunto de elementos gradativamente delineiam o quadro geral das interações sociais.” (KANAANE, 1999, p. 40)

Se o clima emana energias ruins, logicamente, o sistema interno e as relações interpessoais, com clientes e colegas de trabalho também caminharão, para um declínio. Mas se o clima é favorável e agradável acaba motivando seu quadro a trabalhar melhor.

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma. (KANAANE, 1999, p. 40)

O comportamento interno dos funcionários influencia muito no clima organizacional, por isso a necessidade das empresas modificarem os comportamentos, para melhorar o clima organizacional e assim conseguirá, certa motivação.

2.6 Motivação

Motivação é tudo aquilo que influencia uma pessoa a praticar uma atividade, um trabalho ou a fazer alguma ação, essa motivação é responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, como diz Morin ; Aubé (2009), a motivação confere três características a uma conduta, qualquer que seja ela: a força, a direção e a persistência.

Já para Vergara (2000), motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, tem continuidade em seu processo, tendo sempre algo pela frente a motivar-nos.

O estudo do comportamento do indivíduo dentro da organização, fica incompleto sem o estudo da motivação organizacional ou qualquer outra.

O estudo da motivação tem como objetivo analisar o que desencadeia e orienta os comportamentos, isto é, necessidades, tendências e valores; ele também tem como objetivo as reações que animam a vida afetiva de uma pessoa, tal como o estresse, as emoções e o sistema de defesa.(MORIN;AUBÉ, 2009, p. 95)

A motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Antigamente ela era vista como uma força imposta pela ação de outras pessoas, como os pais, professores ou chefes. Mas hoje já se sabe que a motivação tem sua origem sempre em uma necessidade, por isso chegou-se a conclusão que a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas.(GIL, 2006, p.202).

A motivação é uma arma muito poderosa, em uma organização, mas tem que saber usá-la, pois mal usada, pode trazer sérios problemas, ela pode ter influência positiva ou negativa dentro da organização.

Todas as pessoas com as quais convivemos , nos influenciam de alguma forma, que pode ser positiva ou negativa, quando ela é positiva podemos considerar como motivação, quando ela é negativa também pode ser considerada uma motivação que nos leva a deixar de nos mover, essa motivação negativa, é o que chamamos de desmotivação.

Um profissional motivado está mais apto a ter idéias, que um funcionário desmotivado, estando ele motivado será mais fácil, ele utilizar seu potencial criativo a favor dos objetivos da empresa.

Por isso algumas empresas motivam seus funcionários a terem idéias, e essa importância foi citada por Castro (2002, p.85), "... o insumo de maior importância numa empresa são as idéias, e o potencial criativo instalado em toda e qualquer corporação não é devidamente utilizado e isso frustra os colaboradores e diminui a competitividade da empresa."

Automotivação: pessoa internamente motivada para a tarefa, que se envolve e se dedica à mesma, impulsionada por um interesse apaixonado pelo que faz. A criatividade floresce mais facilmente quando o indivíduo realiza tarefas mobilizado mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação e dever. (ALENCAR, 2002, p.102)

Segundo Alencar (2002), já é reconhecido que a criatividade é um fator que leva a inovação e o sucesso em longo prazo das organizações, e um bom modelo de inovação organizacional, tem três componentes básicos: recursos, técnicas e motivação. A motivação é o elemento catalisador das ações voltadas para a inovação.

A motivação, nos últimos tempos passou a ser bastante utilizada no trabalho, pois as empresas perceberam que a mesma dava resultados positivos.

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços. (MAXIMIANO, 2000, p. 318)

A motivação tem sido muito utilizada nas empresas, como esperança de melhoria no trabalho e na produção dessas empresas, mas não se sabe ao certo se ela leva mesmo a atingir as metas e objetivos, aumentar a produção, ou melhorar a

qualidade. Antonio Carlos Gil afirma que a motivação leva sim, ao aumento da produtividade.

A motivação é de grande importância traz benefícios não só na produtividade de seus colaboradores, mas muitos outros benefícios, como na retenção de talentos dentro da empresa, ela pode treinar, e capacitar seus colaboradores, correr um risco menor de perdê-los para a concorrência, se eles estiverem motivados e satisfeitos dentro da organização. A motivação não é um agente causal, mas sim uma consequência.

2.6.1 Estratégia de Motivação Organizacional

As empresas começaram a perceber que motivação já não era tão supérfluo, passaram então a ouvir os estudiosos do assunto e começaram a investir na motivação como estratégia motivacional.

Os programas de reconhecimento têm sido muito utilizados pelas organizações como forma de motivar seus funcionários, atendendo suas necessidades de auto-estima. O programa de reconhecimento em uma organização é para seus funcionários, assim como o Oscar é para os atores, ou a taça da copa do mundo é para os jogadores, muitas vezes ter sua foto num mural da empresa como funcionário destaque do mês, pode não trazer nenhum benefício concreto para o funcionário, mas satisfaz o seu ego, e isso faz com que ele trabalhe motivado.

Em empresas com número menor de funcionários, como as agências bancárias a implantação de um programa de reconhecimento, pode até gerar um clima de competição interna, que beneficia a empresa, no alcance de resultados.

Nos estudos sobre motivação a remuneração tem, gerado certa divergência, entre os autores na questão de ser ou não um fator motivacional.

As compensações dadas ao empregado pelo trabalho assalariado são destinadas a satisfazer suas necessidades fora do local de trabalho. Os salários não são gastos no trabalho. Existe um aspecto do salário, entretanto, que é altamente motivador e sensível: o reconhecimento do mérito do profissional pela alta administração, que decide sobre as remunerações. (LACOMBE, 2005, p. 142)

Algumas empresas trocam o aumento salarial, por adesão de novos benefícios para seus funcionários, para evitar a tributação, mas isso muitas vezes não dá certo, pois ela pode provocar no empregado a sensação de que não está

recebendo um benefício, mas algo dado em troca do aumento salarial. (GIL; ANTONIO, 2006, p.193)

Não só Gil, ou Lacombe, concordam que o salário e benefícios são formas de motivação, ou fatores motivacionais.

O próprio conceito de remuneração dado por Lacombe demonstra que a remuneração, tem sim seu lado motivacional:

A remuneração pelos resultados consiste em pagar as pessoas em função de padrões, metas e objetivos a serem atingidos. Esse sistema de remuneração deve vir acoplado à administração por objetivos, pois as metas e resultados desejados devem ser consistentes entre si e com a estratégia da empresa. O ponto de partida, portanto, é o estabelecimento dos padrões, metas e objetivos. (LACOMBE, 2005, pg. 160)

Pontes (1996), também concorda com os outros autores, sobre a remuneração salarial não ser um dos principais pontos motivadores, mas que têm um certo fator de motivação.

2.7 Satisfação e insatisfação profissional e suas consequências

Muito tem se estudado sobre satisfação dos colaboradores nas empresas. É um investimento necessário para as empresas, pois à medida que o índice de satisfação aumenta, significa que o ambiente para trabalhar está agradável e com maior rentabilidade. A satisfação no trabalho é a variável mais frequentemente estudada pela psicologia organizacional. Ela é a indicação do quanto às pessoas gostam ou não de seu trabalho ou de aspectos dele.

Segundo Paul Spector (2002), o que faz com que as pessoas gostem ou não de seus empregos estão baseados em três perspectivas basicamente: ambiente, personalidade e interação. Vários estudos são realizados em busca de aprimorar cada vez mais esse aspecto satisfação nas empresas, seja através de pesquisas, questionários ou entrevistas.

Lacombe (2005) cita que quem não está satisfeito não dá o melhor de si, não tem comprometimento com a empresa, faz o necessário para manter o emprego, mas não se esforça, não dá aquele “algo mais” tão necessário para vencer a competição.

É importante que os colaboradores gostem do ambiente que trabalham, sintam a vontade, sem serem pressionados a todo o momento. Saber elogiar e

reconhecer melhorias faz com que a satisfação aumente, mesmo sabendo que isso não ocorre sempre por parte de todos os colaboradores.

2.7.1 Satisfação

Para uma definição de satisfação, John A. Wagner (2000 pg.121) diz que satisfação no trabalho 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 componentes chaves em nossa definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

A satisfação deve ser tratada como um fator importante por parte dos gestores, que devem sempre observar seus funcionários. A qualidade de vida é parte fundamental para felicidade do ser humano, e à medida que o colaborador está feliz na sua vida pessoal, a profissional também será bem sucedida. As empresas devem estar atentas ao comportamento de seus funcionários, e percebendo que algum deles está insatisfeito, deve conversar e tentar resolver o problema. Pois um funcionário insatisfeito não alcança resultados desejados e pode até falar da empresa para outras pessoas. Percebendo insatisfação dentro da empresa, os gestores devem procurar onde está causando insatisfação e tornar o ambiente mais agradável aos funcionários, para isso pode ser feita uma pesquisa na própria empresa através de questionários, por exemplo.

2.7.2 Stress

Stress é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante. (WAGNER, 2000, p.121).

Os sintomas de estresse podem ser físicos, como cansaço, por exemplo; psicológicos, como ansiedade, depressão, insatisfação com o trabalho, frustração; e comportamentais, a pessoa com estresse sente enorme dificuldade em tomar decisões simples e cotidianas, falta ao trabalho, apresenta impossibilidade de lidar com mudanças, eleva sua agressividade, baixa a produtividade, entre outros. (CARVALHO e SERAFIM, 2002, p. 129 -130).

Lacombe (2005, p. 393) tratando sobre a insatisfação e o *stress* dos executivos, salienta que os administradores precisam estar atentos para auxiliar os

executivos, que estão assoberbados de tarefas, a minimizar ou superar suas atribuições, pois, com isso, estarão promovendo o bem-estar dos colaboradores e consequentemente, contribuindo para melhoria dos resultados empresariais.

Ainda sob o foco do mesmo autor, as empresas que desejam obter sucesso em longo prazo, devem pautar suas estratégias na busca por vantagem competitiva por meio de seus recursos humanos.

Outro fator de stress é a exagerada pressão pelos resultados e o medo de não conseguir um desempenho satisfatório, bem como a falta de controle sobre algumas variáveis importantes para a obtenção dos resultados. Num ambiente altamente competitivo, os fatores fora do controle da empresa podem ser grandes, causando um stress acima do que seria aceitável. Talvez o pior medo seja o do fracasso. Ele não é mais uma situação normal dos mais pobres, mas atinge todas as camadas sociais. O fracasso é o grande tabu moderno. Nem sempre o fracasso se caracteriza pela perda do emprego, ou pela falência pessoal, mas muitas vezes ele ocorre por meio de demissões, com perda de status, congelamento da remuneração e perda de benefícios. O pior é enfrentar essa situação diante da família. [...] Finalmente, existe o medo de perder o controle de suas vidas. (LACOMBE, 2005, p. 394).

2.7.3 Insatisfação e Compromisso Organizacional

Segundo John A. Wagner (2000 pg.125), a insatisfação também é uma causa de declínio do compromisso organizacional. O grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega. Compromisso implica vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e intenção de ficar muito tempo na empresa.

A medida que o colaborador fica insatisfeito dentro da empresa, seu compromisso com a empresa diminui consequentemente, não tem como uma pessoa que não está gostando do local de trabalho ter compromisso e assumir desafios.

As empresas devem investir em qualidade de vida de seus funcionários, incentivando exercícios físicos, promovendo encontros para descontração fora do local de trabalho, oferecendo um plano de saúde e melhorando a rotina de trabalho sempre que necessário.

CAPÍTULO III - RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir apresenta - se, de forma objetiva e direta, as análises dos dados levantados na pesquisa de campo, com todos os 11 colaboradores do Bradesco da Agência de Alexânia . Os dados foram agrupados e tratados de forma quantitativa, consolidando percentuais em relação ao universo pesquisado, o que permitiu constatar evidências e tendências através de procedimentos estatísticos.

3.1 Análise e Avaliação dos Resultados

Tabela 1.

1. Em qual área do banco você trabalha?	
Caixa	36%
Gerência	18%
Atendimento	18%
Segurança	18%
Limpeza	10%

Fonte: Os autores

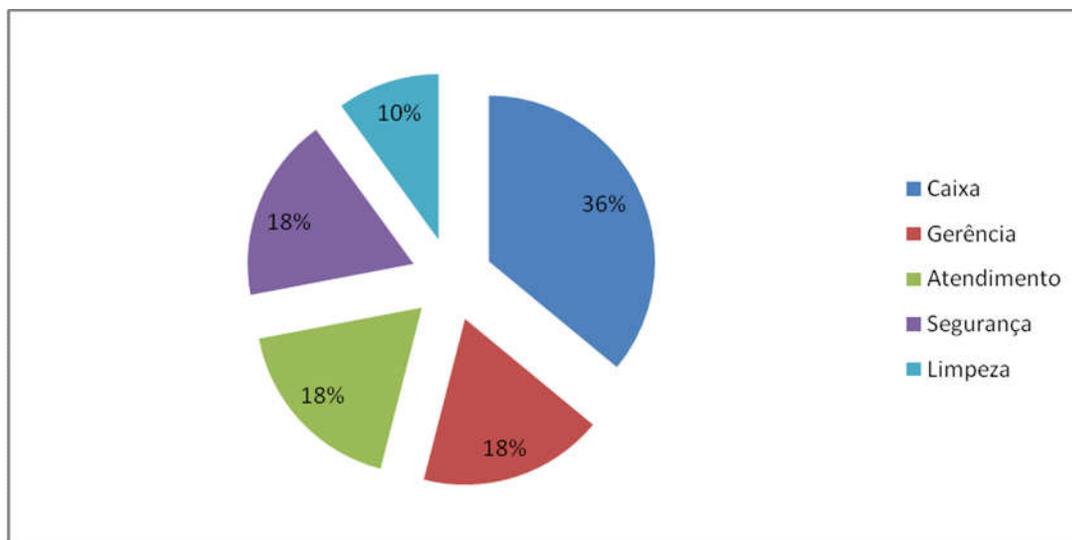


Gráfico 1. Em qual área do banco você trabalha?

Fonte: Os autores

Como vimos 36% da agência é composta por caixas, o que corresponde a 4 funcionários da agência de um quadro de 11 funcionários.

Tabela 2.

2. Você está satisfeito com a função que exerce?	
Muito satisfeito	27%
Satisfeito	55%
Regular	18%
Insatisfeito	0%

Fonte: Os autores

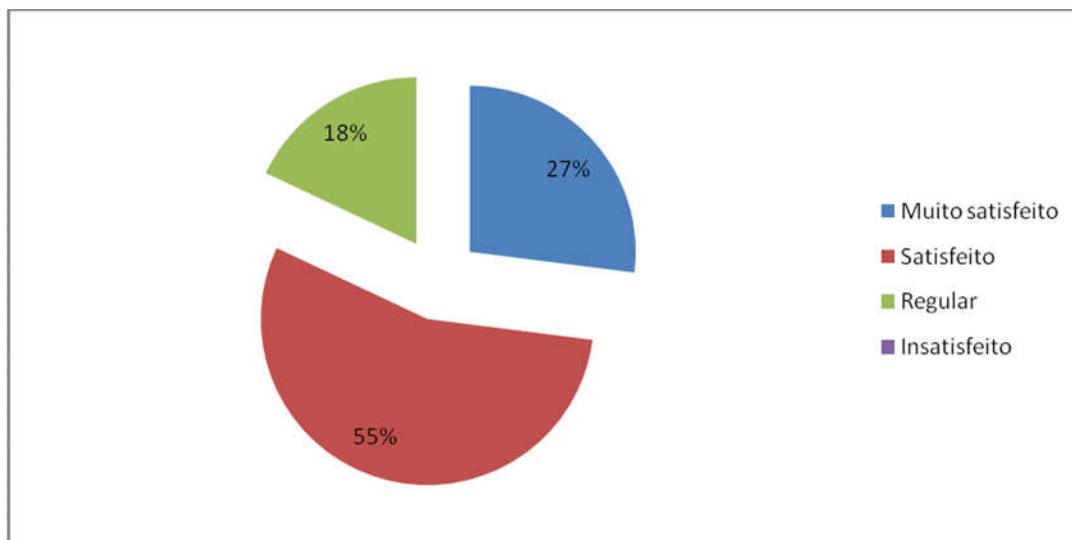


Gráfico 2. Você está satisfeito com a função que exerce?

Fonte: Os autores

55% dos funcionários gostam do cargo que ocupam e estão satisfeitos com sua função, ou seja, mais da metade dos funcionários estão satisfeitos, 27% estão muito satisfeitos e apenas 18% acham que a função que exercem lhes dão um nível de satisfação regular.

Tabela 3.

3. Você gosta do serviço bancário?	
Gosto muito	55%
Gosto	35%
Indiferente	10%
Não Gosto	

Fonte: Os autores

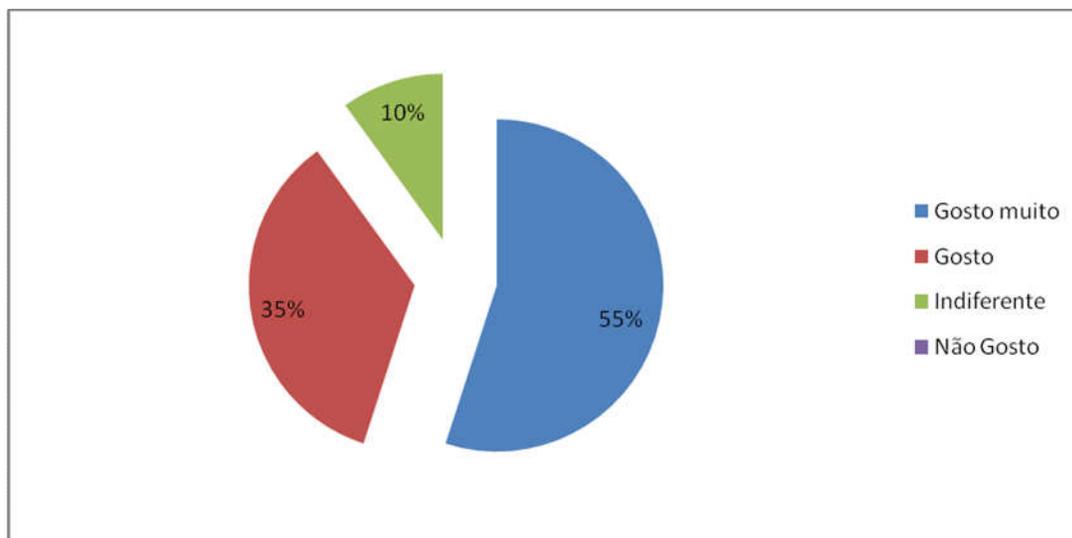


Gráfico 3. Você gosta do serviço bancário?
Fonte: Os autores

Dos funcionários 55% gostam muito do serviço bancário, 35% gostam e 10% são indiferentes, tanto faz para eles o serviço bancário ou qualquer ou tipo de serviço. Tirando os 10%, a grande maioria gosta do serviço bancário.

Tabela 4.

4. Qual fator mais motiva a atingir metas e objetivos estabelecidos pela gestão?	
Premiação	9%
Reconhecimento	36%
Benefícios adicionais	
Treinamentos	
Ambiente de trabalho	9%
Promoções	
Colegas	
Todos	36%
Outros	10%

Fonte: Os autores

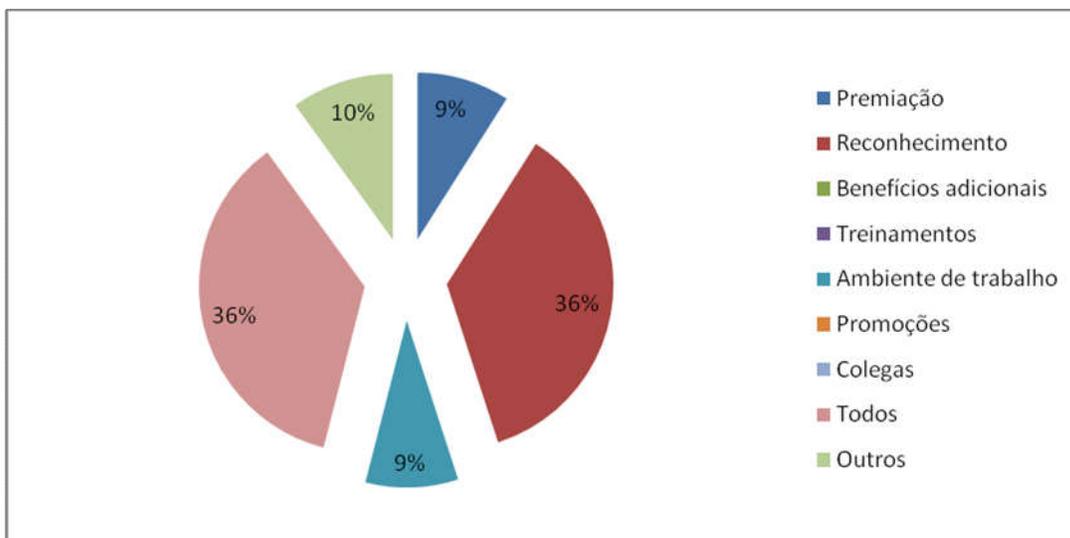


Gráfico 4. Qual fator mais motiva a atingir metas e objetivos estabelecidos pela gestão?
Fonte: Os autores

Na agência de Alexânia, 36% dos funcionários acham que é o reconhecimento que mais motiva para atingir metas e objetivos, 9% acham que é a premiação, outros 9% acham que é o ambiente de trabalho, a composição do ambiente. E 10% acham que são outros fatores, como remuneração salarial, que motivam para atingir metas.

Tabela 5.

5. Qual o seu nível de motivação?	
Muito alto	18%
Alto	46%
Suficiente	36%
Baixo	

Fonte: Os autores

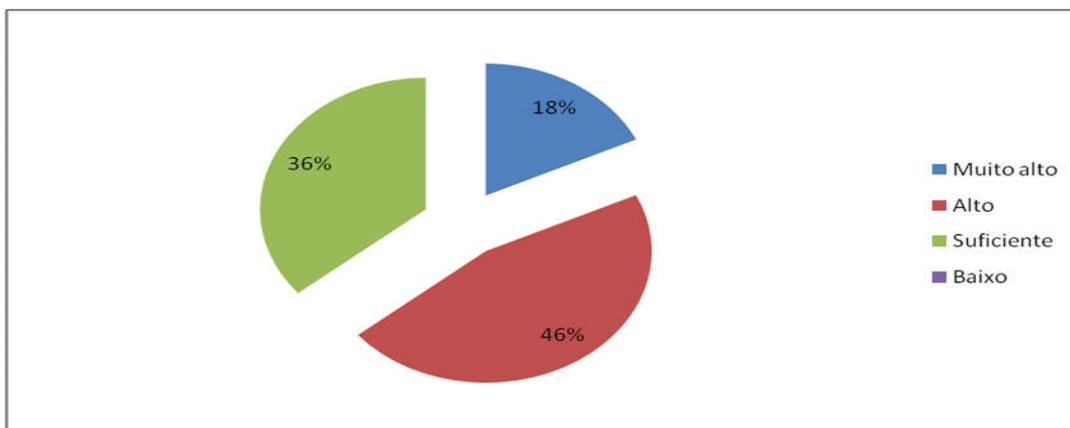


Gráfico 5. Qual o seu nível de motivação?
Fonte: Os autores

A maioria dos funcionários se encontram altamente motivados, um total de 46% do quadro total, e 18% se encontram com um nível motivacional muito alto, e os outros 36% estão apenas com um nível suficiente, para realização de seu trabalho, esses podem ser considerados profissionais sem o diferencial.

Tabela 6.

6. Qual desses fatores lhe desmotiva?	
Colega mal humorado	27%
Baixa remuneração	10%
Falta de reconhecimento	18%
Falta de capacitação	2%
Falta oportunidade de crescimento	27%
Estilo de liderança	
Todos	18%
Outros	

Fonte: Os autores

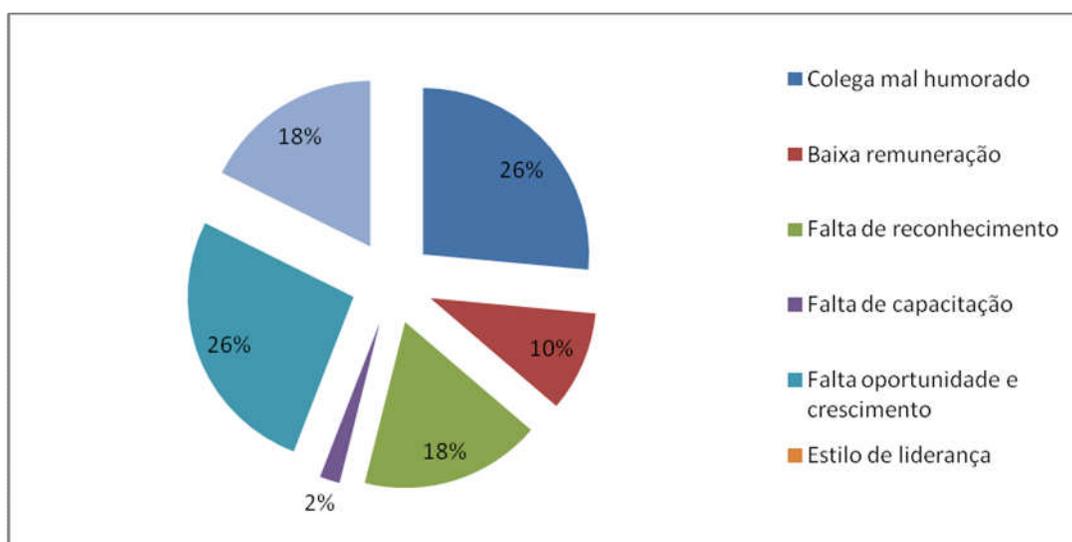


Gráfico 6. Qual desses fatores lhe desmotiva?

Fonte: Os autores

Dentre os fatores que mais desmotiva segundo os funcionários, estão: A falta de oportunidade de crescimento, colegas mal humorados e logo abaixo com 18% está a falta de reconhecimento, reafirmando que o reconhecimento é importante para se ter um equipe motivada, pois o fator reconhecimento no Gráfico 4, foi citado como um dos fatores que mais motivam, mas não é só a falta de reconhecimento que desmotiva o pessoal não, 10% acham que a baixa

remuneração desmotivadora e 2% dizem que é a falta de capacitação, os outros 18 % concordaram que todos esses fatores são desmotivacionais.

Tabela 7.

7. O que é insatisfatório no seu ambiente de trabalho?	
Equipamentos	18%
Estrutura física	
Tecnologias	
Relacionamento com colegas	
Plano de cargos e salários	28%
Promoções	
Chefia	
Políticas organizacionais	36%
Todos	
Outros	18%

Fonte: Os autores

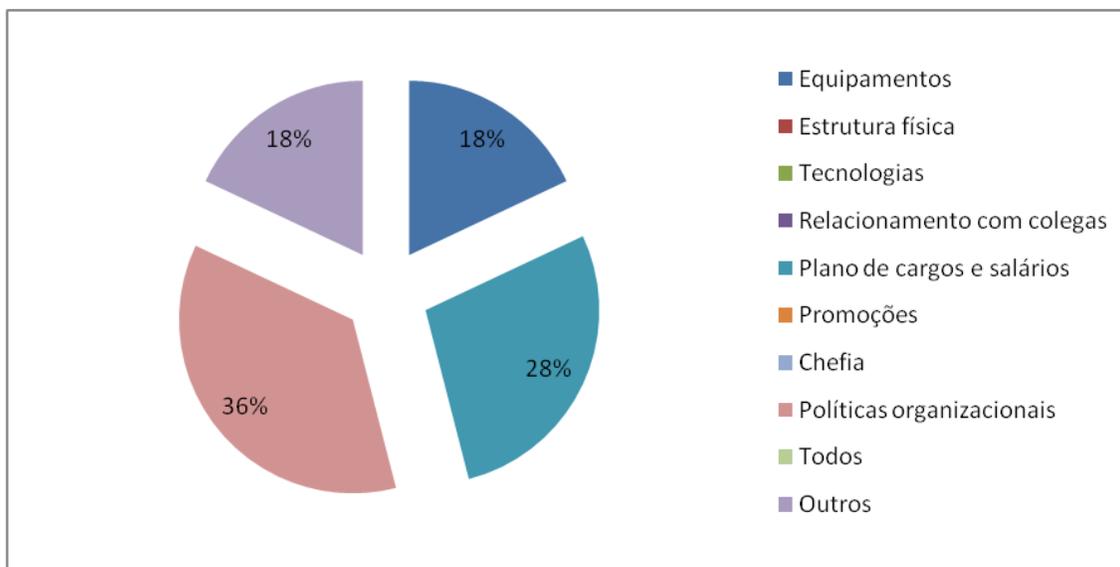


Gráfico 7. O que é insatisfatório no seu ambiente de trabalho?

Fonte: Os autores

Os 36% dos funcionários afirmam que as políticas internas da organização Bradesco S/A são insatisfatórias, 28% acham que o plano de cargos e salários é o que mais deixa a desejar no seu ambiente de trabalho. Para 18% dos entrevistados disseram que os equipamentos são insatisfatórios, e o restante, 18% citaram outros fatores ainda não foram citados como o fato de alguns funcionários não terem vínculo empregatício com o banco.

Tabela 8.

8. Você se dá bem com todos os seus colegas de trabalho?	
Muito bem	55%
Bem	45%
Regular	
Ruim	
Péssimo	

Fonte: Os autores

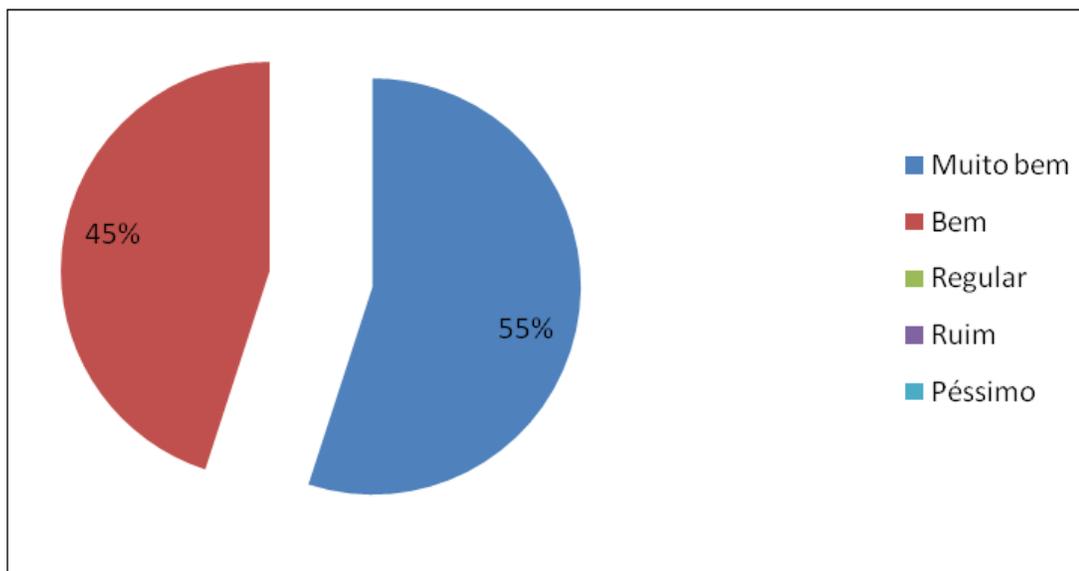


Gráfico 8. Você se dá bem com todos os seus colegas de trabalho?

Fonte: Os autores

Nessa questão foram unânimes, todos os funcionários se dão bem com os colegas, 55% se dão muito bem e 45% se dão bem.

Tabela 9.

9. Como você qualifica o banco em relação a outros benefícios, além da remuneração:	
Ótimo	36%
Bom	54%
Regular	10%
Ruim	
Péssimo	

Fonte: Os autores

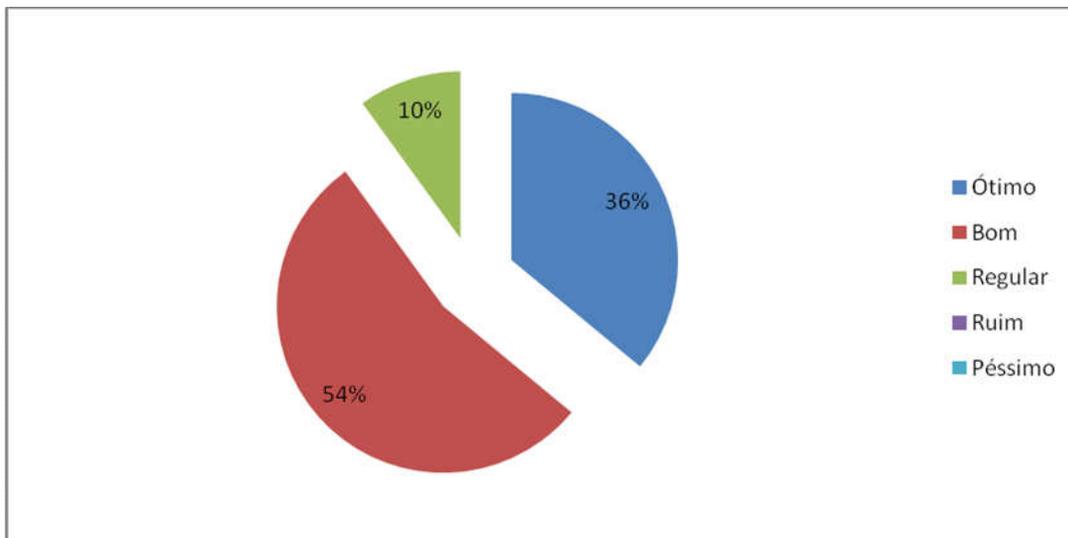


Gráfico 9. Como você qualifica o banco em relação a outros benefícios, além da remuneração:
Fonte: Os autores

Num quadro de 11 funcionários, 36% não tem nada a reclamar sobre os benefícios, que o banco oferece, 54% acham que o Bradesco está bem no fornecimento de outros benefícios além da remuneração. 10% acham regulares os outros benefícios que o Bradesco oferece.

Tabela 10.

10. A organização da oportunidade para você crescer profissionalmente	
Sim	64%
As vezes	
Não	36%

Fonte: Os autores

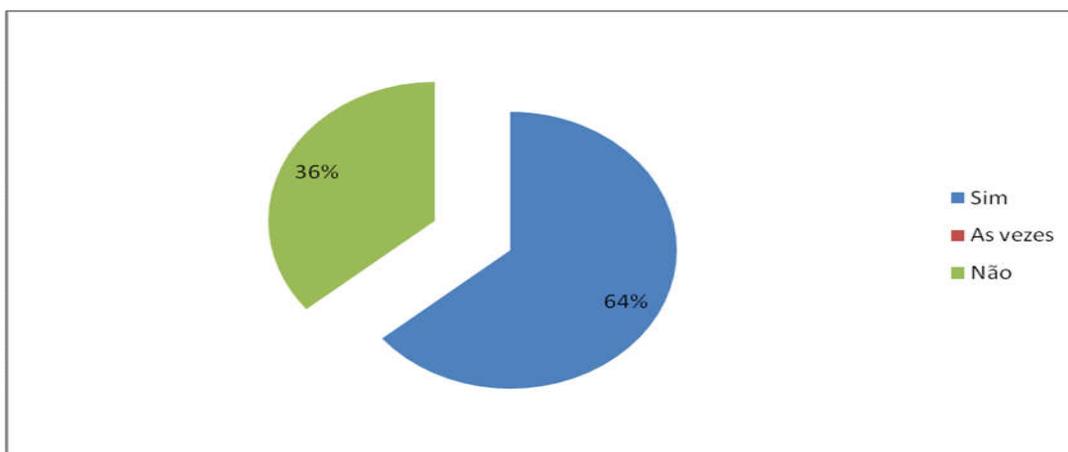


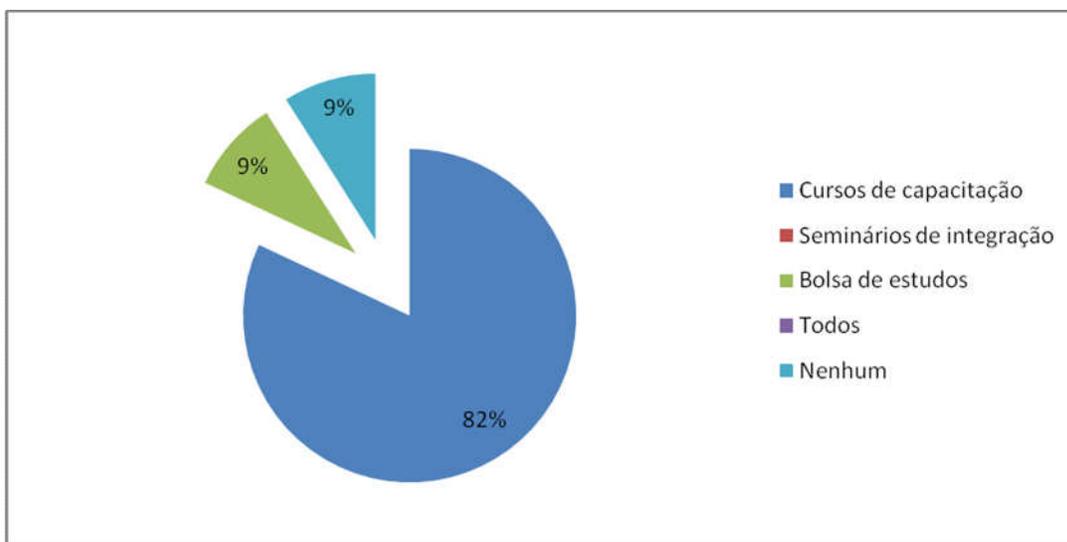
Gráfico 10. A organização da oportunidade para você crescer profissionalmente
Fonte: Os autores

A maioria com 64% das opiniões colhidas, dizem que sim, o Bradesco dá oportunidades de crescimento profissional e 36% disseram que não existem essas oportunidades na organização.

Tabela 11.

11. O Bradesco investe em seus funcionários	
Cursos de capacitação	82%
Seminários de integração	
Bolsa de estudos	9%
Todos	
Nenhum	9%

Fonte: Os autores



11. O Bradesco investe em seus funcionários

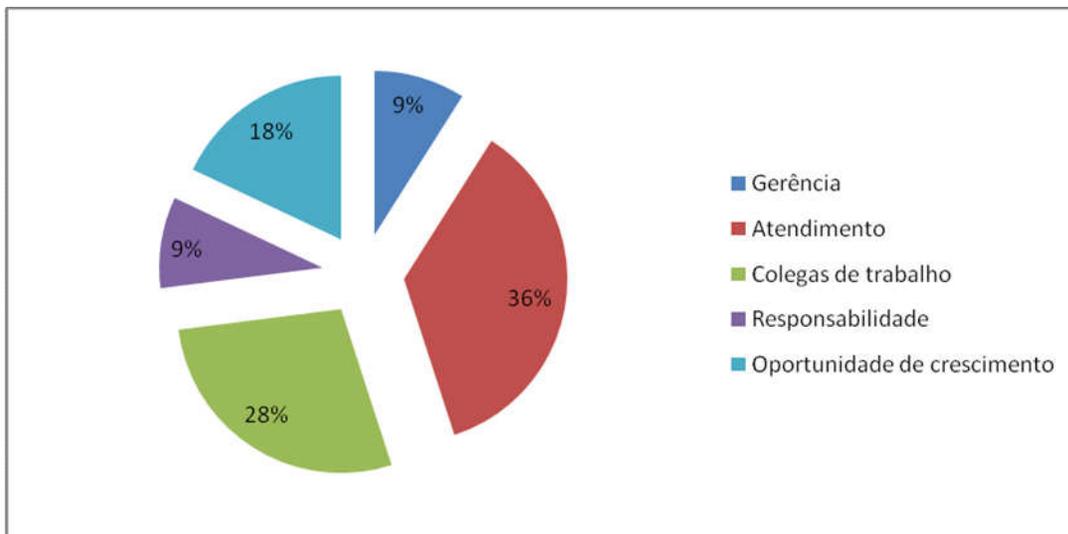
Fonte: Os autores

O Bradesco investe em seus funcionários, segundo eles mesmos 82% com cursos de capacitação e 9% com bolsas de estudos os outros 9% acham que a organização não investe em capacitação.

Tabela 12.

12. Fatores positivos da Agência – Alexânia – Go	
Gerência	9%
Atendimento	36%
Colegas de trabalho	28%
Responsabilidade	9%
Oportunidade de crescimento	18%

Fonte: Os autores



12. Fatores positivos da Agência – Alexânia – Go
Fonte: Os autores

Os entrevistados citaram entre os fatores positivos da agência, 36% o bom atendimento, 28% os colegas de trabalho, 18% as oportunidades de crescimento, 9% a gerência e outros 9% a responsabilidade do banco.

Nas questões subjetivas colhemos dados, como as reclamações mais constantes dos funcionários, segundo o que tem de negativo na agência e que acabam desmotivando os mesmos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Analisando as questões objetivas, dos questionários aplicados vimos que um dos principais motivos de reclamação é a sobrecarga de trabalho, pois a agência tem poucos funcionários, para uma grande quantidade de serviço, em alguns dias as filas dão voltas e isso faz também que os clientes fiquem insatisfeitos, e por esse fato os funcionários trabalham além do horário para darem conta de todos os serviços, a sobrecarga de trabalho leva a insatisfação e ela por sua vez faz com que o funcionário fique desmotivado a trabalhar. A solução apresentada pelos colaboradores seria simples, apenas contratar um novo funcionário, pelo menos um estagiário para desafogar o movimento na agência, outra solução, seria também a abertura de novos postos de atendimentos, em supermercados e outras empresas, isso tiraria da agência as pessoas que vêm apenas para pagar contas e boletos, deixando mais tempo, para os funcionários negociarem com produtos e serviços, com os clientes que procuram negócios.

Outro fato que foi analisado, que desmotiva os colaboradores é a falta de reconhecimento, pois quando um colaborador faz algo errado, sempre tem alguém para chamar a atenção, mas se ele faz bem, se doa de uma forma maior aquele trabalho, ninguém fala nada, ninguém agradece ou lhe dá os parabéns por seu trabalho, e o desmotiva a fazer o melhor, e com isso volta a fazer somente a sua obrigação. A solução é sempre ter em vigor um programa de reconhecimento interno, como o quadro do funcionário do mês, que escolhe todo mês o funcionário que mais se destacou na agência e coloca a foto dele em um quadro, dentro da agência.

Outros fatores citados pelos colaboradores, que os desmotivam, são: estilo de liderança , falta de capacitação, colegas mal humorados, falta de oportunidade de crescimento e até mesmo baixa remuneração. Para esses fatores negativos, podemos tomar várias iniciativas, como a busca de cursos de capacitação, na área de trabalho, cursos também para perfis de liderança, com programas de reconhecimento ou até mesmo de motivação, pode resolver o problema de colegas mal humorados, reformular o plano de cargos e salários para dar oportunidades de crescimento iguais para todos os funcionários, e para remanejar alguns salários, que não condizem com a função exercida.

Os equipamentos obsoletos também mostraram insatisfação, dos funcionários, principalmente os terminais de auto-atendimento, que têm problemas constantes, e isso faz com que a agência fique lotada e faz o trabalho ficar mais estressante se os equipamentos não funcionam como pode ser observado no Anexo A, na última foto mostra apenas uma máquina de auto-atendimento nova numa agência que possui quatro máquinas. Fazendo manutenções periódicas antes que apareçam problemas nas máquinas, pode diminuir a incidência de problemas técnicos, ou até mesmo trocar os equipamentos por outros novos.

A maioria dos funcionários apesar de terem suas queixas, disseram estar satisfeitos com o trabalho bancário, apenas uma pouca porcentagem se diz indiferente. Os colaboradores também se mostraram com um alto nível de motivação, com 64% dos funcionários entrevistados, e apenas 36% dos funcionários estão em um nível motivacional apenas o suficiente para realizar seu trabalho, e não para se empenhar em fazer algo a mais para melhorar seu trabalho, se empenhar e ser cada vez melhor. É nessa parte que entra a motivação para fazer que os funcionários façam não só o que é sua obrigação, mas que procurem aprimorar e melhorar cada vez mais seu trabalho.

Veja os problemas apresentados e soluções propostas no quadro abaixo:

Tabela de Soluções	
Problemas	Soluções
Sobrecarga de Trabalho	Contratação de mais colaboradores ou estagiários. Abertura de novos postos de atendimento para diminuir o movimento dentro da agência.
Falta de Reconhecimento	Implantação de programas de reconhecimento. Premiações internas.
Equipamentos Obsoletos	Aquisição de novos equipamentos. Dar manutenções antes de o problema aparecer.
Colegas Mal Humorados	Programas de motivação e interação interna.
Falta de Oportunidade de Crescimento	Reformular o plano de cargos e salários
Níveis Variáveis de Motivação	Estar sempre renovando os programas de motivação e reconhecimento, para não ficarem cotidianos.

No ambiente de trabalho da agência do Bradesco em Alexânia - GO, ainda é insatisfatório a política organizacional, que é a mesma em todas as agências. Que valoriza e dá razão total para o cliente, nunca para seus funcionários, muitas vezes prefere perder seus colaboradores que o próprio cliente.

Como, constatou-se que apesar da organização ter a maioria de seus colaboradores com nível motivacional satisfatório, eles ainda apresentam queixas de fatores que levam a sua insatisfação e até mesmo os desmotivam.

Conhecer os fatores que geram insatisfação dos próprios colaboradores foi de fundamental importância para que fossem propostas algumas soluções e estratégias.

Levar aos gerentes e supervisores as queixas dos colaboradores, para que os mesmos tomem providências de acordo com suas próprias estratégias.

Elaborar sempre novas formas de motivação, sempre com programas diferentes de reconhecimento.

Manter o nível de motivação estável, sempre renovando os programas de motivação, para que os eles não se tornem monótonos para os funcionários fazendo com que eles não levem a sério ou até mesmo não se motivem mais, por isso a necessidade de aplicar sempre programas diferentes.

Fazer alguns momentos fora da empresa, como confraternizações e festas para os colaboradores, isso ajuda no relacionamento interpessoal dos mesmos, acaba melhorando o clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRADERCO. **Interação**. Ano VI, nº 43, Osasco-SP: Assessoria de Imprensa Braderco, 2011.
- BRADERCO. **Sempre em Dia**. Nº 3129, Osasco-SP: Assessoria de Imprensa Braderco, 2011.
- BRADERCO. **Sempre em Dia**. Nº 3130, Osasco-SP: Assessoria de Imprensa Braderco, 2011.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. v. 2 São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; O novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- DUTRA, Joel Souza, **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**, São Paulo, Atlas, 2002.
- FISCHER, André Luiz; **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos; **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- KANAANE, Roberto; **Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2º ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset., **Recursos Humanos, Princípios e Tendências**. São Paulo. Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e Gestão**. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski; revisão técnica Anderson de Souza Sant'Anna, Sônia Tereza Diegues Fonseca, São Paulo: Atlas, 2009.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: TR, 1996.
- SPECTOR, Paul E; **Psicologia nas organizações**. tradutor Solange Aparecida Visconte / revisor técnico Maria José Tonelli. - São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A; **Comportamento Organizacional** , São Paulo: Saraiva 2000.

APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A – Questionário para avaliação do grau de motivação dos colaboradores, e sua relação com a produtividade.

Prezado(a) colaborador:

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso ,para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas da Faculdade Católica de Anápolis, sob a orientação da Professora: Ana Paula Parreira da Cunha e Silva. Tem como objetivo identificar o grau motivacional do quadro de funcionários da agência bancária do Bradesco de Alexânia - GO, e verificar a relação existente entre a motivação e a produtividade. Lembramos que todas as informações colhidas através deste questionário serão mantidas em confidencialidade, e não serão usadas contra você posteriormente.

Obrigada

Ana Paula Paiva de Lima Carneiro

Andréia Silva dos Anjos Oliveira

João Paulo Monteiro Lacerda

Renatta Pereira Gontijo Freitas

Agradecemos a contribuição.

1. Em qual área do banco você trabalha?

() Caixa

() Gerencia

() Atendimento

() Segurança

() Limpeza

2. Você está satisfeito com a função que exerce hoje?

Muito satisfeito

Satisfeito

Regular

Insatisfeito

Por quê?

3. Você gosta do serviço bancário?

Gosto Muito

Gosto

Indiferente

Não Gosto

Por quê?

4. Qual fator mais te motiva a atingir metas e objetivos estabelecidos pela gestão?

Premiação

Reconhecimento

Benefícios adicionais

Treinamentos

Ambiente de trabalho

Promoções

Colegas

Todos

Outros:

5. Qual o seu nível de motivação com relação ao seu trabalho no banco?

Muito alto

Alto

Suficiente

Baixo

Por quê?

6. Quais desses fatores te trás maior insatisfação?

Colega mal humorados

Baixa Remuneração

Falta de Reconhecimento

Falta de capacitação

Falta de oportunidade de crescimento

Estilo de Liderança

Todos

Outros:

7. O que é insatisfatório no seu ambiente de trabalho?

Equipamentos

Estrutura física

Tecnologias

Relacionamento com os colegas

Plano de cargos e salários

Promoções

Chefia

Políticas organizacionais

Todos

Outros :

8. Você se da bem com todos os seus colegas de trabalho?

- Muito bem
- Bem
- Regular
- Ruim
- Péssimo

9. Como você qualifica o banco em relação a outros benefícios, além de remuneração salarial?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

10. A organização dá oportunidades para você crescer profissionalmente?

- Sim, Quais:

- Às vezes, Como?

- Não

11. O Bradesco investe em seus funcionários?

- Cursos de capacitação
- Seminários de integração
- Bolsa de estudos
- Todos
- Nenhum

12. Cite 3 fatores positivos da agência bancária do Bradesco : 0611-4 de Alexânia-Go ?

13. Cite 3 fatores negativos da agência bancária do Bradesco : 0611-4 de Alexânia-Go ? Dê Sugestões de melhorias.

Anexo – A Fotos



Entrada da Agência 0611-4 do Bradesco S/A

Fonte: Arquivo pessoal



Caixas da Agência 0611-4 do Bradesco S/A

Fonte: Arquivo pessoal



Atendimento e Gerência

Fonte: Arquivo pessoal



Terminais de auto atendimento da Agência 0611-4

Fonte: Arquivo pessoal



Sala de auto Atendimento, Agência 0611-4

Fonte: Arquivo pessoal