

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCA ELISANDRA FORTALEZA PASSOS

**A INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO BANCO DO BRASIL NA
SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO NA
AGÊNCIA DE FRONTEIRAS/PI**

PICOS – PI

2012

Francisca Elisandra Fortaleza Passos

**A INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO BANCO DO BRASIL NA
SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO NA
AGÊNCIA DE FRONTEIRAS/PI**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Élvia Florêncio Torres, MSc.

PICOS – PI

2012

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

P289i Passos, Francisca Elisandra Fortaleza.
A Influência dos benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil na satisfação e motivação dos colaboradores: estudo de caso na agência de Fronteiras-PI / Francisca Elisandra Fortaleza Passos. – 2012.
CD-ROM : il. ; 4 ¼ pol. (54 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2012.
Orientador(A): Prof. MSc. Élvia Florêncio Torres

1. Benefícios. 2. Motivação. 3. Satisfação no Trabalho. I. Título.

CDD 658.314

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE**

FRANCISCA ELISANDRA FORTALEZA PASSOS

**A INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO BANCO DO
BRASIL NA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES:
ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DE FRONTEIRAS/PI**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente Francisca Elisandra Fortaleza Passos **APROVADA**.

Picos (PI), 25 de Outubro de 2012



Prof.^a. Élvia Florêncio Torres, M.Sc. (Orientadora)



Prof. José Ribamar Pereira, M.Sc. (Membro)



Prof. Tiago Bomfim Claudino, Esp. (Membro)

Dedico aos meus sobrinhos Juliana, Natyelle Edmilson Junior, Yuri e Yan pelo amor e presença marcante nos grandes momentos de minha vida, aos meus afilhados Matheus, Silvana Helena, Bruna, Josiel e Herycles que trouxeram para o interior da minha vida harmonia, felicidade e luz para vencer os desafios do meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Mais um sonho se realiza, dentre muitos com os quais terei de realizar. Neste momento, conquistei uma vitória. Passei por vários momentos, obstáculos, situações difíceis, mas também felizes, e hoje já não sou mais a mesma. É com grande emoção que agradeço primeiramente a Deus por tudo; aos meus pais Aroldo (in memoriam) e Terezinha que sempre me incentivaram e se dedicaram a mim com amor e carinho; aos meus padrinhos Miguel e Alzira por ter sido indispensável durante toda a minha vida.

Agradeço também aos meus irmãos Edmilson, Edene e Edgar que sempre confiaram em mim; ao meu namorado Adriano que sempre me compreendeu quando precisei; aos meus familiares por sempre estar presente em minha vida; aos meus amigos que compartilhei descobertas, conquistas, alegrias, aos meus docentes por me mostrar novos caminhos e repartir conhecimentos. Recebam o meu "muito obrigado" por tudo, repleto de amor e carinho. "Lute, não desista de seus sonhos. Foi pensando assim que cheguei aqui."

O que sabemos é uma gota. O que ignoramos é um oceano.

Isaac Newton

O único limite para nossas realizações de amanhã são nossas dúvidas de hoje.

Franklin Roosevelt

O que faz de qualquer número de pérolas um colar, é o fio invisível que as une todas numa certa ordem.

Dom Helder Câmara

RESUMO

No contexto organizacional, o salário indireto representa os diversos benefícios ou recompensas disponibilizados pela empresa a seus colaboradores. Por meio dele, as organizações buscam fortalecer o comprometimento e a motivação dos funcionários, assim como a imagem da empresa no mercado, visto que as organizações que incentivam seus profissionais por meio de vantagens excepcionais despertam maior interesse de profissionais qualificados e também a permanência em seus quadros. O objetivo geral do trabalho foi analisar a influência dos benefícios sociais oferecidos pelo Banco do Brasil, agência de Fronteiras/PI, para a motivação e satisfação de seus colaboradores. Trata-se de um estudo de caso, de natureza quantitativa e qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada por meio de um questionário junto aos 9 colaboradores da Agência do Banco do Brasil de Fronteiras/PI, no período de 10 a 15 de maio/2012. Os resultados indicam que os salários diretos pagos pela empresa são motivo de insatisfação para a grande maioria dos funcionários. Entretanto, os benefícios atualmente oferecidos pela empresa contribuem efetivamente para a satisfação e motivação dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Benefícios. Remuneração. Satisfação. Motivação.

ABSTRACT

In the organizational context, the indirect wage represents the various benefits or rewards made available by the company to its employees. Through him, organizations seek to strengthen the commitment and motivation of employees, as well as the image of the company on the market, since organizations that encourage their practitioners through exceptional advantages arouse more interest from qualified professionals and also to stay in his paintings. The overall objective of the study was to analyse the influence of social benefits offered by the Bank of Brazil, border/PI Agency, motivation and satisfaction of its employees. This is a case study, qualitative and quantitative in nature, whose data collection was accomplished through a questionnaire along with 9 employees of the Agency Bank border/PI, Brazil during the period 10 to 15 may/2012. The results indicate that direct wages paid by the enterprise are a cause of dissatisfaction for the vast majority of employees. However, the benefits currently offered by the company to effectively contribute to the satisfaction and motivation of employees.

KEYWORDS: Benefits. Remuneration. Satisfaction. Motivation.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade	33
Gráfico 2: Escolaridade	34
Gráfico 3: Estado civil	34
Gráfico 4: Dependentes	35
Gráfico 5: Tempo de trabalho na empresa	35
Gráfico 6: O salário recebido considerando as habilidades que possui	36
Gráfico 7: Equivalência de sua remuneração com outras empresas	37
Gráfico 8: Divulgação dos benefícios a que tem direito por parte da empresa	38
Gráfico 9: Quantidade de benefícios disponibilizados pela empresa	38
Gráfico 10: Qualidade dos benefícios disponibilizados pela empresa	39
Gráfico 11: Valor dos benefícios disponibilizados pela empresa	40
Gráfico 12: O salário que recebe em função de suas necessidades	41
Gráfico 13: Atividades que executa no cotidiano de trabalho	43
Gráfico 14: Sua própria integração com o grupo como colaborador da empresa	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Definição do problema	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Geral.....	13
1.2.2 Específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 Gestão de Recursos Humanos.....	15
2.2 Motivação no Trabalho.....	18
2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	20
2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	22
2.3 Satisfação no trabalho.....	23
2.4 Remuneração.....	25
2.5 Benefícios.....	27
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Conceito de metodologia.....	29
3.2 Caracterização da pesquisa.....	29
3.3 Seleção da amostra.....	31
3.4 Estratégia de coleta de dados.....	31
3.5 Estratégia de tratamento dos dados.....	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	33
4.2 Benefícios oferecidos.....	36
4.3 Ambiente de trabalho e satisfação dos funcionários.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
6 REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICES.....	51

1 INTRODUÇÃO

Atualmente nas empresas, a remuneração objetiva recompensar o trabalho dos colaboradores, que representa uma contribuição efetiva na formação dos resultados almejados em seu planejamento estratégico. Tal remuneração compõe-se do valor básico mensal acordado, que significa o salário direto, e dos valores correspondentes a planos de benefícios disponibilizados pelas organizações ou decorrentes de Convenções Coletivas de trabalho, que representam o salário indireto.

Neste contexto, Chiavenato (2010, p. 99) ressalta que:

O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer a seus empregados. A remuneração geralmente é feita por meio de muitas outras formas além do pagamento em salário, sendo que uma parcela considerável da remuneração total é constituída em benefícios e serviços sociais. (CHIAVENATO, 2010, p. 99)

Atualmente, as empresas enfatizam a conciliação do comprometimento dos colaboradores com seus objetivos e atividades, aspecto que ressalta a importância do elemento humano para a obtenção de melhores desempenhos, por meio de uma atuação competitiva à altura da concorrência, num mercado constituído de clientes cada vez mais exigentes e bem informados a respeito de seus direitos. Entretanto, a obtenção de altos níveis de desempenho, qualificação e comprometimento perpassa pela oferta de condições de trabalho compatíveis com as exigências apresentadas pela organização. Dessa forma, as empresas modernas reconhecem que funcionários motivados são fundamentais para o alcance de seus objetivos estratégicos, mas encontram grandes dificuldades para conseguir e manter um nível significativo de motivação entre seus funcionários.

Neste sentido, observa-se que a motivação está relacionada tanto com a maneira como os indivíduos recebem os estímulos externos, como também depende da maneira como suas necessidades são satisfeitas e do respeito a suas crenças e valores. Diante disso, as empresas utilizam recursos diversos em busca de proporcionar a satisfação de seus colaboradores, como participação nos lucros e remuneração por resultados, por exemplo. Entretanto, tais iniciativas não levam aos objetivos pretendidos se forem mal administradas, levando a situações indesejáveis

como competição exagerada entre membros de uma mesma equipe ou premiações de poucos em detrimento de muitos.

No setor bancário, as mudanças ocorridas nas políticas de gestão de pessoas foram profundas nas últimas décadas. Em consequência, as empresas passaram a buscar funcionários com características criativas e proativas, enquanto os profissionais procuram se firmar em empresas nas quais se sintam realizados, valorizados e reconhecidos pelo trabalho realizado.

Assim, o trabalho busca analisar a influência na satisfação e motivação dos funcionários da agência do Banco do Brasil de Fronteiras/PI, dos benefícios sociais oferecidos pela referida empresa. Além disso, pretende-se ainda avaliar a satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos atualmente e verificar se esses benefícios contribuem efetivamente para motivá-los no cotidiano de trabalho.

1.1 Definição do problema

O sistema bancário brasileiro passou por transformações marcantes nos últimos anos, em decorrência da globalização e dos processos de privatização e fusão de grandes instituições financeiras. Estes fatos provocam grande quantidade de demissões, com a profunda diminuição dos quadros de pessoal dessas empresas, gerando o aumento da carga de trabalho, dos serviços e responsabilidades dos funcionários de bancos.

Dessa forma, apesar das perdas verificadas, a profissão de bancário ainda desperta o interesse de muitas pessoas, o que pode ser justificado pela carência de empregos no Brasil, pela relativa estabilidade que ainda é proporcionada, e também pelas vantagens e benefícios disponibilizados, que passam a compor a remuneração.

Diante do exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de satisfação e motivação dos funcionários do Banco do Brasil, agência de Fronteiras/PI, quanto aos benefícios que compõem sua remuneração?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar a influência dos benefícios sociais oferecidos pelo Banco do Brasil, agência de Fronteiras/PI, na motivação e satisfação de seus colaboradores.

1.2.2 Específicos

- Identificar os benefícios oferecidos atualmente pela agência bancária analisada aos seus colaboradores;
- Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores quanto aos benefícios sociais oferecidos pela empresa atualmente;
- Verificar se os benefícios atualmente disponibilizados pelo Banco do Brasil contribuem para motivar os funcionários no dia a dia de trabalho;
- Identificar a existência de benefícios pretendidos pelos colaboradores, mas não oferecidos pela organização.

1.3 Justificativa

No contexto organizacional, o salário indireto representa os diversos benefícios ou recompensas disponibilizados pela empresa a seus colaboradores. Por meio dele, as organizações buscam fortalecer o comprometimento e a motivação dos funcionários, assim como a imagem da empresa no mercado, visto que as organizações que incentivam seus profissionais por meio de vantagens excepcionais despertam maior interesse de profissionais qualificados e também a permanência em seus quadros.

Percebe-se que os benefícios influenciam a qualidade de vida e a segurança do colaborador, sendo, em muitas situações, aspecto considerado decisivo para a entrada em uma empresa ou a permanência nela. Porém, os referidos benefícios, se mal administrados, podem gerar desmotivação e desinteresse nos funcionários, prejudicando os objetivos estabelecidos pela organização ao ofertá-los.

A escolha do tema decorre da participação da pesquisadora dos quadros da empresa investigada, onde são vivenciadas experiências relacionadas ao tema do trabalho, principalmente quanto às contribuições proporcionadas pelos benefícios que compõem a remuneração dos colaboradores lotados na agência de Fronteiras/PI, principalmente quanto à motivação para o trabalho e segurança fora dele.

Para a organização estudada os resultados do presente estudo revelam-se importantes por permitir o acesso a significativas informações obtidas por meio de métodos científicos a respeito da satisfação e motivação dos colaboradores, em decorrência dos benefícios sociais oferecidos atualmente, o que proporciona a correção de desvios porventura existentes ou o fortalecimento de aspectos positivos identificados pela pesquisa.

Para a comunidade científica, a investigação se mostra relevante diante da possibilidade de apresentar novos resultados e hipóteses para o questionamento apresentado, permitindo que novas pesquisas possam contar com a contribuição aqui apresentada.

Para a sociedade, a relevância da investigação reside no fato de que a busca por melhores condições de vida e de trabalho pelo ser humano, embora seja direcionada a um público específico, representa um anseio de toda a coletividade e seus resultados adquirem significado diante da possibilidade de serem estendidos a outros contextos empresariais ou grupos sociais.

Observa-se, dessa forma, que se trata de uma pesquisa de significativa importância, tendo em vista que seus resultados podem contribuir também para o surgimento de novas hipóteses sobre o tema e para a realização de investigações futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Baseado em Chiavenato (2007), tem-se que a Administração de Recursos Humanos surgiu com a evolução das empresas e a urgência na identificação de métodos e procedimentos das funções relacionadas às pessoas em uma organização, no sentido de um sistema técnico e humano inserido em um ambiente externo, sujeita ao seu dinamismo e transformações constantes. Representa ações administrativas voltadas para o planejamento, organização, coordenação e controle de atividades que promovam o alto desempenho do pessoal, assegurando o alcance de objetivos individuais e organizacionais.

O setor de pessoal de uma empresa desenvolve uma política de Recursos Humanos baseada no estímulo às boas relações de trabalho, como forma de alcançar seus objetivos estratégicos, além de promover bons índices de motivação e desempenho.

Dessa forma, a Administração de Recursos Humanos (ARH) busca a elaboração e execução de planejamentos e diretrizes voltados ao provimento de Recursos Humanos habilitados ao alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em promover sua satisfação e estabilidade.

Neste sentido, Dessler (2005) entende que a ARH relaciona-se com as iniciativas e procedimentos adotados no sentido de gerenciar as pessoas no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere a recrutamento, seleção, avaliação, treinamento, remuneração e a um ambiente de trabalho saudável e seguro para os empregados.

Observa-se que os propósitos da ARH são direcionados para a preparação técnica do colaborador no ambiente de trabalho, de forma que tenha condições de desenvolver todo o seu potencial, por meio de treinamento e sistema de avaliação, mas também para a sua segurança e bem estar, através da remuneração e de iniciativas que tornam o ambiente de trabalho agradável.

As atividades do setor de pessoal de uma empresa tem início a partir da identificação de pessoas capazes de trabalhar na organização, envolvendo todo o processo de acompanhamento e desenvolvimento das atividades de cada funcionário, como também a adoção de práticas e condições de trabalho que

estimulem o entusiasmo e a motivação das pessoas, levando-as a permanecer na empresa.

Pontes (2010, p. 21) considera que “é impossível qualquer sistema isolado dos demais sistemas de Recursos Humanos”. Neste sentido, observa-se uma ligação entre as várias atividades relacionadas com as pessoas na empresa. A administração da carreira do funcionário, que envolve os benefícios, plano de carreira, política salarial e análise de cargos, depende diretamente das atividades de controle, constituídas pelo registro de pessoal, relações sindicais e sistemas de informações, cujos serviços dependem de apoio, como serviço social e segurança e medicina no trabalho, que se liga com o planejamento, por meio de atividades de integração, treinamento e desenvolvimento, além de recrutamento e seleção. A interação entre as referidas atividades leva a uma contribuição significativa para o desempenho de uma organização como um todo.

Ressalta-se também que as políticas de Recursos Humanos ganham importância de acordo com as características de cada empresa, como a cultura organizacional, a filosofia de trabalho e racionalidade das atividades, constituindo-se em importante ferramenta de orientação administrativa, capaz de identificar as atividades compatíveis com o potencial de cada colaborador, promovendo a constante melhoria de seu desempenho. Dessa forma, as organizações adotam políticas de pessoal mais adequadas à sua cultura organizacional e características específicas.

Observa-se que, em relação à Administração de Recursos Humanos, as empresas devem estender suas prioridades muito além de apenas pagar bons salários, tendo em vista que, na atualidade, os colaboradores buscam outras formas de satisfação no trabalho, como condições de trabalho, benefícios, remuneração justa, treinamento, entre outras.

De acordo com Chiavenato (2007), no desenvolvimento de suas atividades, a ARH enfrenta dificuldades variadas, principalmente por ser uma função de assessoria, que possui responsabilidade de linha, pois os funcionários não são subordinados a ela diretamente e sim aos vários superiores hierárquicos responsáveis pelos diversos setores de trabalho. Sendo assim, o setor de recursos humanos não determina, mas sim orienta, assessora e sugere aos gerentes das respectivas áreas como proceder em relação aos colaboradores, não podendo interferir diretamente na forma como as atividades são desenvolvidas.

Além disso, a ARH enfrenta dificuldades relacionadas com os custos a ela atribuídos, pois não gera receitas diretamente, ficando sujeita a limitações orçamentárias que prejudicam planejamentos e estratégias direcionadas para os recursos humanos das empresas.

Lacombe (2011, p. 14) acrescenta que:

O órgão de recursos humanos deve orientar e apoiar os gerentes e prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a administração dos recursos humanos da empresa. Não se deve, porém, menosprezar a importância do departamento de recursos humanos. A ele cabe não só apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também a sensibilização dos gerentes para a importância da equipe nos resultados. (LACOMBE, 2011, p.14)

Os gerentes de linha participam da administração dos recursos humanos de uma empresa, sendo responsáveis pela tomada de decisão, mas o órgão de Recursos Humanos também é fundamental na gestão de pessoas, pois atua como função de *staff*, orientando, prestando serviços e levando aos gerentes o valor das equipes na formação dos resultados organizacionais.

Referindo-se às tendências da ARH, Lacombe (2011) entende que as empresas modernas tendem a centralizar as atividades de recursos humanos em um pequeno departamento de alta qualificação, especializado nos assuntos relacionados ao tema e bastante conhecedor dos negócios da organização, destinado a serviços de consultoria interna e apoio aos gerentes de linha. O autor considera que as comunicações serão cada vez mais importantes no contexto empresarial e ainda mais eficientes se maior for a qualificação dos administradores.

Percebe-se que as atividades desenvolvidas pelo setor de recursos humanos, nas empresas da atualidade e, certamente, do futuro, exigem alta qualificação e preparo, mas também o conhecimento dos negócios da empresa. Assim, o apoio realizado por esta área tem relação direta com a atividade-fim da organização e propicia a obtenção de melhores resultados em termos de desempenho dos funcionários, por causa do alinhamento com os objetivos estratégicos previamente estabelecidos.

2.2 Motivação no Trabalho

Segundo Bonatto (2010), nos tempos antigos a motivação das pessoas girava em torno da sobrevivência e prevalecia o mais forte sobre o mais fraco. A sociedade e o homem evoluíram e este aspecto representou maior valorização às necessidades humanas, com o reconhecimento da motivação como algo complexo que exige pesquisas frequentes, tendo em vista que os desejos humanos não param, verificando-se constantes mudanças em suas aspirações, onde algo que atende às suas necessidades no momento atual, em pouco tempo pode não atender.

Observa-se que a motivação apresenta alto grau de complexidade, em função das mudanças que podem ocorrer decorrentes das diferenças existentes em cada indivíduo, levando a significativas variações dos aspectos motivacionais na mesma pessoa, de acordo com a situação e do momento vivenciados.

A motivação, segundo a definição de Robbins (2010), significa o processo que envolve a persistência, intensidade e direção os esforços de um indivíduo no sentido de alcançar uma meta específica. Para o autor, a persistência traduz-se na avaliação de quanto tempo o ser humano consegue manter o esforço pretendido, a intensidade representa o quanto de esforço é feito para atingir a meta pré-estabelecida e a direção é a espécie de esforço que converge com as propostas da organização como um todo.

Gil (2010, p. 202) conceitua motivação como:

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra (GIL, 2010, p. 202).

Entretanto, segundo o autor, mesmo que haja dificuldades para uma pessoa motivar a outra por causa das motivações próprias de cada um, não quer dizer que os administradores devam relegar a motivação a um plano secundário. Ao contrário, devem se manter preparados para identificar as necessidades da sua equipe e dos funcionários sob sua responsabilidade, oferecendo condições para que sejam satisfeitas, estimulando a motivação inerente a cada pessoa.

Maximiano (2010, p.201) afirma que: “Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”.

A palavra motivação deriva do latim *motivus movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado e energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que tem a mesma raiz (MAXIMIANO, 2010, p. 201).

Assim, percebe-se que a motivação é estimulada por algum motivo ou razão, que podem mudar de pessoa para pessoa, aumentando sua complexidade. No campo do trabalho torna-se ainda mais importante porque representa o interesse de um colaborador para realizar bem um trabalho ou alcançar metas condizentes com os interesses organizacionais.

Maximiano (2010) acrescenta que a motivação para o trabalho é o resultado da sintonia entre os motivos internos dos funcionários, que significam suas necessidades, aptidões, habilidades, interesses e valores, e seus motivos externos, que são os estímulos ou incentivos oferecidos pelo ambiente ou mesmo seus objetivos pessoais.

A motivação de cada colaborador em uma organização, dessa forma, recebe a influência de seus motivos internos, que são particulares e inerentes a cada pessoa, bem como de motivos externos, que são provenientes do ambiente e que levam a pessoa a buscar seu espaço no contexto onde está inserida.

Segundo Carvalho (2011), a motivação direciona o comportamento humano e representa a tensão que conduz a pessoa a um modo específico de se comportar em busca de satisfazer uma ou mais necessidades. Para isto, observa-se a necessidade de que exista um ciclo motivacional, no qual a estrutura humana fique equilibrada psicologicamente, até o momento em que um novo estímulo determine a existência de uma necessidade, que cria um estado de tensão capaz uma nova ação em busca de satisfazê-la. Segundo a autora, quando ocorre a satisfação o organismo humano retorna ao equilíbrio anterior até que surja um novo estímulo.

Sob este prisma, a motivação humana relaciona-se com a satisfação das necessidades do organismo, que entra em estado de tensão até que se corresponda ao estímulo gerado, o que determina o equilíbrio até a ocorrência de uma nova necessidade. Verifica-se, assim, o ciclo motivacional.

Neste contexto, segundo Girondi (2007), a motivação no ambiente de trabalho representa uma das maiores preocupações das empresas na atualidade e, em vista disso, cresce a cada dia o interesse por explicações a respeito do interesse do colaborador pelo trabalho, constituindo tema de inúmeras pesquisas realizadas por estudiosos do comportamento humano.

Trata-se do reconhecimento de como é importante o fator motivacional no ambiente de trabalho, pois, numa época em que os índices de produtividade tornaram-se fundamentais na competição entre as empresas, a motivação passou a ser determinante na obtenção de ótimos desempenhos no trabalho, o que leva à produtividade esperada pelas organizações. Dessa forma, observa-se que os aspectos motivacionais são evidenciados na própria empresa, no ambiente externo e no interior do funcionário, em função de suas aspirações.

2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Bergamini (2008), as definições atribuídas à motivação geralmente são permeadas pela idéia de necessidade, pois esta faz parte de várias teorias sobre o assunto, quando analisada no sentido de carência da pessoa humana, tornando-se o principal aspecto para o estudo do comportamento das pessoas relacionado com a motivação.

Observa-se que as necessidades humanas são fatores de estímulo para que determinado comportamento possa mudar e permitir a realização de tarefas inovadoras no campo empresarial, determinando novos rumos para as empresas e os indivíduos.

Neste sentido, Chiavenato (2008) acrescenta que os estudos relacionados com as necessidades humanas priorizam a ideia de que as motivações inerentes ao comportamento das pessoas estão dentro delas mesmas e o estímulo para suas ações e comportamentos decorrem de forças que se encontram em seu interior.

Dessa forma, as pessoas possuem dentro de si os motivos que as levam a agir em busca de um objetivo, como forma de satisfazer as próprias necessidades, sejam elas conscientes ou não.

Bergamini (2008) esclarece que as necessidades humanas que dizem respeito à sobrevivência do organismo são as fisiológicas, as que procuram preservar de qualquer tipo de ameaça, são as de segurança. Existem ainda aquelas

necessidades que buscam obter aceitação e amizade do grupo social que a pessoa convive, que são as sociais, bem como as de estima, que refletem a procura de uma autoimagem pelo indivíduo e de autorrealização, voltada para a utilização máxima do potencial de cada um.

Segundo a Teoria de Abraham Maslow as necessidades das pessoas podem ser distribuídas numa hierarquia de cinco agrupamentos de objetivos, que se denominam necessidades básicas e evidenciam que as motivações do comportamento dos indivíduos estão nele próprio e seus motivos para a ação e comportamento são decorrentes de forças que estão dentro dele, conforme a figura abaixo:

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Lacombe (2011, p. 130)

Observa-se que a Teoria de Maslow se propõe a identificar as necessidades das pessoas como forma de estimular o seu comportamento. Na prática, os administradores reúnem condições de identificar as necessidades dos colaboradores, podendo agir no sentido de supri-las, influenciando sua motivação para o trabalho.

Em relação a esta teoria, Lacombe (2011, p. 130) analisa que:

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade

prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades (LACOMBE, 2011, p.130).

Percebe-se que as necessidades insatisfeitas das pessoas motivam o comportamento e as iniciativas em busca de satisfazê-la, surgindo outras não satisfeitas à medida que ocorre a satisfação de uma.

Bergamini (2008, p. 72) destaca que a Teoria das Necessidades de Maslow não passou por “praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática”. Também não leva em conta que determinadas necessidades podem variar de acordo com a cultura e com as peculiaridades de cada ser humano.

2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos dois fatores foi elaborada por Herzberg (1959, *apud* MAXIMIANO, 2010) e busca evidenciar a forma como o trabalho e o ambiente se relacionam para obter a motivação das pessoas. O autor considera a existência de dois fatores que são determinantes no comportamento dos indivíduos: higiênicos e motivacionais (MAXIMIANO, 2010).

Para Bedran Júnior e Oliveira (2009), a Teoria por Herzberg destaca que os fatores higiênicos são os extrínsecos, que se encontram no ambiente onde a pessoa está inserida e são responsáveis pelo surgimento do clima psicológico, contribuindo para a satisfação do trabalhador com as condições oferecidas para a realização do trabalho.

Assim, segundo os autores, na hipótese de os fatores higiênicos serem deficientes, surge a insatisfação da pessoa, que justifica a denominação de fatores insatisfacientes¹. Estes fatores são provocados principalmente por baixa remuneração, problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, indefinição nas políticas de recursos humanos da empresa etc.

Baseado em Maximiano (2010), os fatores motivacionais são aqueles que são controlados pela pessoa e também são chamados de fatores intrínsecos. Estão diretamente relacionados com a atividade desempenhada pelo indivíduo e sua influência no comportamento dos funcionários é profunda e duradoura.

¹ Os fatores higiênicos ou insatisfacientes estão relacionados com o ambiente de trabalho, isto é, salário, relacionamento entre os colegas, clima organizacional, tipos de chefia ou supervisores, condições físicas, política da organização, benefícios etc (MAXIMIANO, 2010).

Dessa forma, quando os fatores intrínsecos ou motivacionais forem positivos, a pessoa apresenta satisfação e o sentimento de realização, mas, se ocorrer o contrário, contribuem para que não ocorra a satisfação. Denominados ainda de fatores satisfacientes, estão ligados à satisfação do indivíduo e podem ser encontrados no sucesso profissional, satisfação no trabalho, alto nível de relacionamento com superiores e colegas etc.

Maximiano (2010) ressalta ainda que os dois fatores estudados por Frederick Herzberg não apresentam dependência nem qualquer ligação entre si. A Teoria de Herzberg defende que a motivação do indivíduo é proveniente do trabalho e não do ambiente, tendo em vista que os trabalhadores sentem mais satisfação quanto ao trabalho do que em relação ao ambiente onde ele ocorre, principalmente quando o trabalho realizado apresenta sintonia com suas competências e potencialidades.

A teoria higiene-motivacional sugere o enriquecimento científico da função como oportunidade de crescimento psicológico e, conseqüentemente, instrumento de motivação no trabalho. Também nominado de enriquecimento do cargo ou *empowerment* representa o processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido a uma posição, concede-se autonomia ao colaborador ao inseri-lo no processo de tomada de decisões (BEDRAN JÚNIOR E OLIVEIRA, 2009, p. 9).

Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg o enriquecimento da própria função do colaborador pode contribuir para sua motivação no trabalho, por meio da atribuição de poder ou influência e da participação ativa no processo de tomada de decisão, fazendo com que se sinta mais importante no ambiente de trabalho.

2.3 Satisfação no trabalho

A satisfação e a motivação no trabalho vêm sendo foco de estudos e pesquisas de forma crescente nas últimas décadas, pois interessa às organizações conhecer o que traz satisfação ao empregado, o que o motiva, no sentido de proceder corretamente em relação a ele, para que tenha um desempenho no trabalho cada vez melhor e contribua efetivamente com os resultados das empresas.

Bergamini (2008, p. 30) afirma que:

O estudo da motivação abrange, em última análise, aquelas tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina. Isso implica conhecer aqueles tipos de escolhas que são feitas, uma vez que tais escolhas seguem a orientação proposta pela individualidade de cada um (BERGAMINI, 2008, p. 30).

No contexto empresarial, observa-se que existem grandes dificuldades para se obter a motivação e a satisfação dos funcionários, tendo em vista que a organização fixa metas a serem alcançadas em espaço de tempo mais extenso, enquanto os colaboradores geralmente buscam a satisfação de suas necessidades a curto prazo. Sendo assim, a relação empresa/funcionário tende a ser forte e duradoura quando há convergência entre os objetivos empresariais e os do empregado. A confiança deve prevalecer no relacionamento entre o funcionário e a empresa.

Em relação à satisfação no trabalho, baseado em Robbins (2010), entende-se que esta é representada pela postura de um empregado em relação às atividades que realiza. O cotidiano profissional é constituído pela interação com colegas e superiores, incluindo também a obediência a regras e políticas empresariais, a busca por melhorias de desempenho e concordância com as condições de trabalho oferecidas. Este aspecto evidencia que não apenas um, mas vários fatores convergem para que o colaborador tenha satisfação no ambiente de trabalho.

Assim, a satisfação no ambiente empresarial relaciona-se diretamente tanto com a natureza das tarefas, como também com a chefia, com a remuneração recebida e com as oportunidades de crescimento existentes, além da interação com colegas. O empregado satisfeito com seu trabalho adota uma postura positiva em relação à empresa, enquanto aqueles insatisfeitos possuem atitudes negativas, por meio de reclamações, desinteresse, baixa produtividade e falta de motivação.

Robbins (2010) considera também que a satisfação com o trabalho envolve as definições de procedimentos justos, tratamentos e resultados, no sentido de que, quando o colaborador observa que existe integridade nas atitudes, resultados e processos da empresa, surge a confiabilidade. Assim, o bom desempenho do funcionário leva ao reconhecimento pelo trabalho realizado e pode gerar um aumento salarial e até promoção, o que se traduz em aumento da satisfação com o trabalho.

Dessa forma, é responsabilidade dos administradores e do órgão de Recursos Humanos a utilização de técnicas ou outras ferramentas que possibilitem a correta avaliação da satisfação dos funcionários, recomendando a imediata correção dos desvios observados, tanto no ambiente interno como em relação a fatores externos que venham a influenciar no desempenho e na satisfação dos empregados.

Segundo Maximiano (2010), quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 25) afirmam que a satisfação no trabalho é “o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho. A satisfação no trabalho é mais uma atitude do que um comportamento”.

Assim, estar satisfeito com o trabalho significa preservar sentimentos positivos em relação às tarefas, ao cargo e à empresa onde trabalha. Este aspecto certamente reflete na motivação, no desempenho e na produtividade do colaborador em seu cotidiano de trabalho.

Ainda com base em Robbins, Judge e Sobral (2010), evidências empíricas mostram que os funcionários mais satisfeitos e tratados de maneira justa tendem a desenvolver o comportamento de cidadania organizacional que supera suas funções, o que se considera de vital importância no mundo corporativo atual.

Dessa forma, para as empresas, funcionários satisfeitos representam um meio de sobrevivência e de se manter competitivas no mercado, pois o comportamento de cidadania organizacional faz com que os empregados façam mais do que suas tarefas normais e que apresentem desempenho superior às expectativas.

2.4 Remuneração

Na análise de Chiavenato (2009), um dos fatores mais importantes da filosofia de trabalho de uma empresa é a forma adotada para retribuir e recompensar seus parceiros. Dessa forma, levando em conta o alto custo dos sistemas de recompensa, torna-se necessário que as organizações considerem sua relação custo/benefício, tendo em vista que os mesmos estimulam os colaboradores a apresentar melhores desempenho, mas também devem contribuir para que haja um retorno evidente e uma contribuição efetiva para a sobrevivência da empresa. Assim, “a geração de riqueza é um dos principais objetivos das organizações. E esse objetivo depende de

outro: a distribuição de riquezas gerada entre os parceiros que contribuíram para a sua geração” (CHIAVENATO, 2009, p. 221).

Neste sentido, os empregados são considerados parceiros da empresa da qual fazem parte, contribuindo com o seu desenvolvimento por meio do esforço pessoal, da dedicação e do trabalho em si, aplicando seus conhecimentos e habilidades e estes aspectos geram a expectativa de uma retribuição compatível com o trabalho realizado.

Marras (2009, p. 91) ressalta que:

[...] o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito e acrescentar, como, por exemplo, componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões, etc (MARRAS, 2009, p. 91).

A recompensa pelo trabalho realizado não deve se limitar apenas ao salário, mas deve se estender a benefícios sociais diversos, que certamente contribuirão para que se faça uma remuneração justa no contexto organizacional.

Dessa forma, existem aspectos internos e externos que influenciam a fixação dos salários nas empresas e contribuem para que sejam baixos ou elevados. Segundo Chiavenato (2009), todos estes aspectos devem ser considerados de forma global nas decisões que dizem respeito à política salarial de uma empresa.

O autor acrescenta que os tipos de cargos existentes, as políticas de Recursos Humanos, o desempenho da empresa no mercado, são aspectos internos que influenciam diretamente as decisões sobre salários na organização. Por outro lado, os aspectos externos ou ambientais que interferem nos salários pagos pelas empresas são: situação econômica do país, dinâmica do mercado de trabalho, participação dos sindicatos nas negociações coletivas, a concorrência mercadológica, entre outros.

Segundo Silva (2007, p. 22), “entende-se por remuneração o conjunto de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe para realizar seu trabalho. Para a maioria das organizações a remuneração constitui-se no seu custo mais importante”.

A remuneração representa o conjunto de vantagens pecuniárias obtidas em decorrência da realização de trabalho diário do empregado, significando um aspecto

de fundamental importância para a empresa e para o colaborador, pois gera impactos diretos na sobrevivência dos dois.

Observa-se que as organizações modernas adotam formas variadas para compor a compensação de seus funcionários pelo trabalho realizado. Além do salário mensal acordado, existem ainda os incentivos e os benefícios sociais, considerados remuneração indireta e contribuem para a retenção de talentos nas empresas, por significar reconhecimento e gerar motivação e estímulo nos empregados.

2.5 Benefícios

Os benefícios representam uma parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores. Segundo Dessler (2005), benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa. Licença remunerada, seguros de vida e de saúde e creches são alguns exemplos de benefícios.

Lacombe (2011, p. 147) afirma que:

Além do salário, as empresas concedem benefícios, monetários ou não. Ao se fazer uma comparação de valores pagos, deve-se considerar a remuneração mais os benefícios não monetários e não apenas o salário. Existem os benefícios proporcionados pelo *status*, pelo reconhecimento, pelo conforto nas condições de trabalho e tudo o mais que causa satisfação às pessoas que trabalham na empresa (LACOMBE, 2011, p. 147).

A remuneração, dessa forma, envolve o salário mais os benefícios não monetários, que são representados por vários aspectos, como condições de trabalho privilegiadas, reconhecimento e *status*, fatores que contribuem para a satisfação do empregado, motivando-o para desempenhar melhor o seu trabalho.

Silva (2007) ressalta que a criação dos planos de benefícios buscava, inicialmente, a retenção dos funcionários, para diminuir a rotatividade de mão de obra, especialmente em organizações cujas atividades eram desenvolvidas em condições difíceis. Atualmente, a concessão de benefícios sociais geram custos significativos para as empresas, mas também interferem em sua imagem no mercado, razão pela qual os planos de benefícios são criteriosamente estudados,

principalmente quanto aos seus objetivos, custos, gerenciamento e critérios de avaliação.

A concessão de benefícios sociais pelas empresas deve buscar o atendimento das necessidades dos empregados, mantendo a sintonia entre o trabalho por eles desenvolvidos e os benefícios oferecidos. Tais necessidades, de acordo com Marras (2009, p. 138), podem ser intrínsecas ou endógenas “que nascem e florescem no interior do indivíduo e são, em geral, de caráter psicológico” e extrínsecas/exógenas, “que têm origem no mundo externo do indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos”.

Na atualidade, segundo Chiavenato (2009), as empresas elaboram a concessão de benefícios sociais adequando-a às necessidades de seus empregados e das tarefas que executam, em busca do alcance de objetivos diversos, como os individuais, sociais e econômicos.

A concessão de benefícios sociais aos empregados representa um excelente meio de reter bons funcionários e de alcançar sua satisfação e motivação. Estes aspectos refletem nos resultados, no desempenho e na competitividade de uma organização no mercado.

3 METODOLOGIA

3.1 Conceito de metodologia

Segundo Richardson (2007) método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo. Assim, distingue-se do conceito de metodologia, tendo em vista que esta é proveniente do grego *méthodos* (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento). Sendo assim, a metodologia representa os procedimentos e regras utilizadas para chegar a um objetivo.

Michel (2008) define metodologia como um caminho traçado para atingir um objetivo determinado. Significa a forma para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas. Dessa forma, a metodologia científica pode ser entendida como um caminho que busca a verdade através da pesquisa ou aquisição de conhecimento; representa um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceitos pela ciência.

São apresentados ainda os seguintes conceitos para metodologia:

- 1 – Tratado dos métodos; conjunto de métodos e técnicas utilizados numa investigação, numa ação;
- 2 – Caminho a ser percorrido para atingir o objetivo; uma resposta que satisfaça à lógica, à verdade;
- 3 – Maneira de conduzir uma pesquisa; uma preocupação instrumental; trata das formas de se fazer ciência; cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos;
- 4 – Conhecimento geral e as habilidades que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados de pesquisa (MICHEL, 2008, p. 51).

Dessa forma, entende-se que o termo metodologia pode representar várias formas de conhecimento, pois uma comunicação científica, para ter validade, requer o domínio e o conhecimento da metodologia científica.

3.2 Caracterização da pesquisa

Os procedimentos iniciais foram referentes a uma pesquisa bibliográfica que buscou obter o referencial teórico capaz de contribuir para a compreensão das práticas de Recursos Humanos no interior das organizações, mais especificamente a importância dos benefícios que compõem a remuneração dos colaboradores para

sua satisfação e motivação. Nesse sentido, foi importante buscar na literatura as bases teóricas existentes a respeito das políticas de RH adotadas pelas organizações na atualidade.

Marconi e Lakatos (2006) afirmam que a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao assunto estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. Nessa direção, Severino (2007), considera que a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores. São utilizados dados ou categorias teóricas já trabalhados por outros autores.

A investigação se enquadra também como um estudo de caso e uma pesquisa de campo, pois foi realizada em uma única unidade de uma empresa que atua em todo o país. Gil (2008, p. 78) define que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado mesmo”. Quanto às limitações deste tipo de pesquisa, Gil (2008, p. 79) esclarece que “a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui séria limitação deste tipo de delineamento”. Tal limitação refere-se ao fato de o estudo de caso se limitar a um contexto específico, como é o caso da agência do Banco do Brasil de Fronteiras/PI, dificultando a generalização dos resultados obtidos.

Segundo Lakatos e Marconi (2007) utiliza-se a pesquisa de campo com o objetivo de obter informações e conhecimentos a respeito de um problema, para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva de natureza quantitativa e qualitativa. Segundo Gil (2006), os estudos descritivos têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, assim como estabelecer relações entre variáveis. Sua principal característica está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática. A investigação descritiva permite descrever fatos e fenômenos a respeito de uma determinada realidade.

Segundo Gil (2008) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Richardson (2007) afirma que a pesquisa qualitativa caracteriza-se como a tentativa de um entendimento detalhado dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, ao invés da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento.

Para Minayo (2002, *apud* LAKATOS; MARCONI, 2006, p. 271) a pesquisa qualitativa responde a questões particulares. Demonstra preocupação com “um nível de realidade que não pode ser quantificado”, ou seja, “ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis”.

3.3 Seleção da amostra

O Banco do Brasil é uma Sociedade de Economia Mista, com atuação em todo o território nacional e no mundo. No Brasil já são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc. Emprega em torno de 40 mil funcionários (BANCO DO BRASIL, 2012). Nesse universo de agências bancárias optou-se por focar em uma única agência do Banco do Brasil, dada acessibilidade aos dados almejados.

Nesse contexto tem-se a definição de Marconi e Lakatos (2006, p. 41) “universo ou população: é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Para as autoras, amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Dessa forma, a seleção da mostra, de caráter censitário, contou com a participação dos 9 funcionários da agência do Brasil em Fronteiras/PI. Segundo Lakatos e Marconi (2006), a amostra censitária caracteriza-se por abranger todos os componentes da população a ser pesquisado.

3.4 Estratégia de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias (pesquisa de campo) e secundárias (pesquisa bibliográfica). Na pesquisa de campo os dados foram coletados através de questionário estruturado destinado à obtenção de

informações sobre a importância dos benefícios que compõem a remuneração dos funcionários do Banco do Brasil, agência de Fronteiras/PI, para sua satisfação e motivação.

Para Marconi e Lakatos (2006, p. 203) "questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador". Segundo as autoras esse método apresenta as seguintes vantagens: método econômico e com bom rendimento quanto aos dados; abrange muitas pessoas simultaneamente; cobre geograficamente área mais ampla; colhe respostas rápidas precisas; propicia maior liberdade nas respostas por conta do anonimato; minimiza riscos de distorção, pela não influência do pesquisador; favorece as respostas em hora mais adequada ao respondente e favorece uniformidade na avaliação, pela impessoalidade do instrumento.

O questionário (Apêndice 1) elaborado para a coleta de dados contém 19 perguntas e busca identificar o perfil dos participantes, nas questões de 1 a 6. Nas questões 7 a 16 procura conhecer a percepção dos sujeitos quanto a aspectos relacionados à empresa e aos benefícios e serviços sociais oferecidos atualmente. A questão 17 identifica os benefícios disponibilizados pela empresa. As questões 18 e 19 são abertas e solicita a manifestação dos colaboradores sobre novos benefícios e sugestões que possam dar nesse sentido. A coleta de dados foi realizada durante o mês de março de 2012.

3.5 Estratégia de tratamento dos dados

Os dados coletados por meio do questionário foram analisados por meio da técnica de análise quantitativa, com a utilização do *Software Excel* como ferramenta de apoio para elaboração de quadros e tabelas. Para o tratamento dos dados relativos às questões fechadas utilizou-se a análise descritiva.

Para o tratamento das questões abertas utilizou-se a análise de discurso que, segundo Vergara (2010), representa um método que tem como objetivo não apenas compreender uma mensagem, mas também reconhecer qual é o seu sentido, isto é, o seu valor e sua dependência com um determinado contexto.

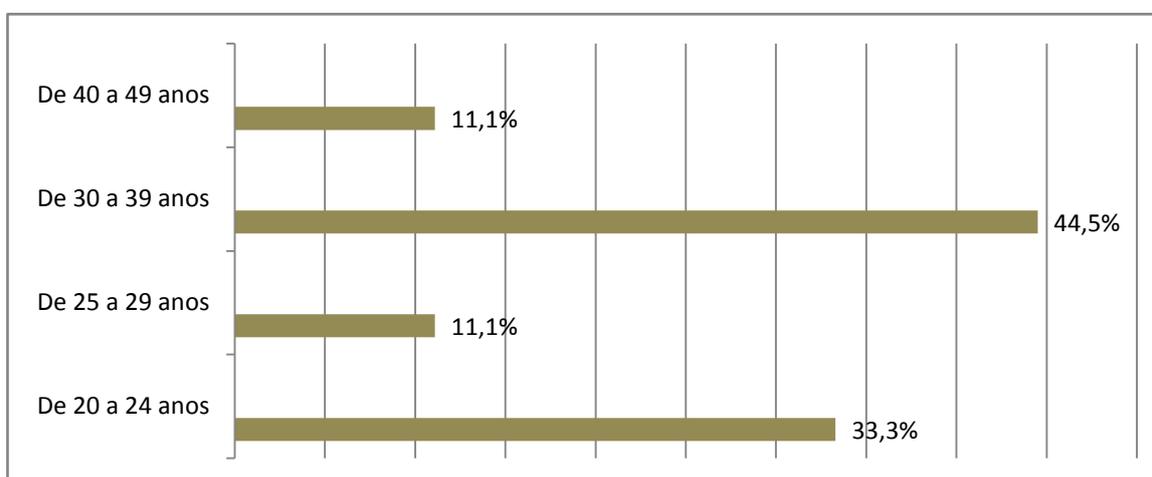
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

A pesquisa realizada permitiu a elaboração do perfil dos respondentes, que apresenta as características a seguir indicadas. Assim, 23,3% do total de participantes da pesquisa são do sexo feminino, enquanto que 77,7% pertencem ao sexo masculino.

Quanto à idade, foram obtidas as informações contidas no Gráfico 1.

Gráfico 1: Idade

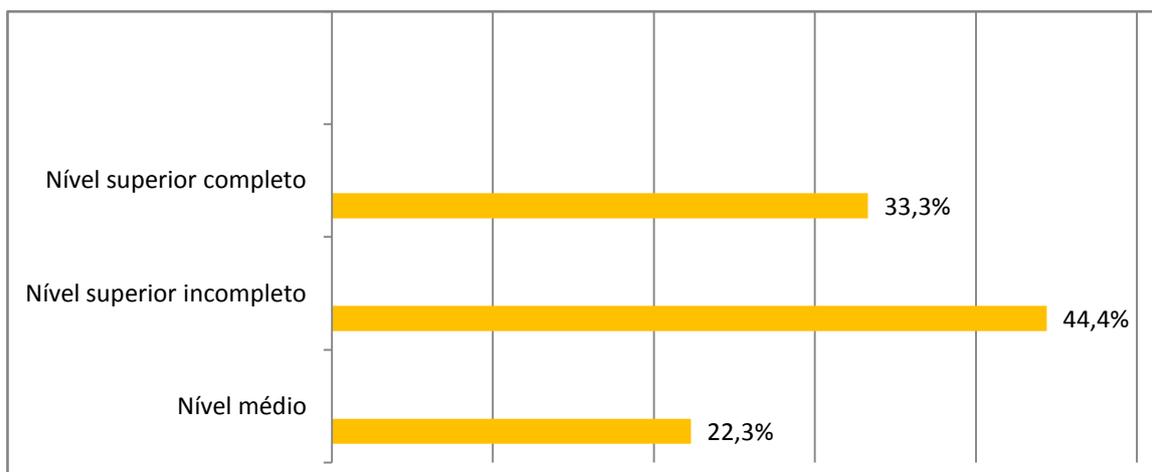


Fonte: pesquisa de campo/2012

Observa-se que a faixa etária de 30 a 39 anos predomina em relação às outras (44%), mas o percentual relativo aqueles que têm entre 20 e 24 anos é significativo, 33,3%. Pode-se inferir que existe uma tendência de participação mais ampla de pessoas jovens nos concursos da instituição em análise. A idade mínima exigida para acesso aos quadros da empresa é de 18 anos.

Os dados coletados relativos à escolaridade dos participantes da pesquisa são apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2: Escolaridade

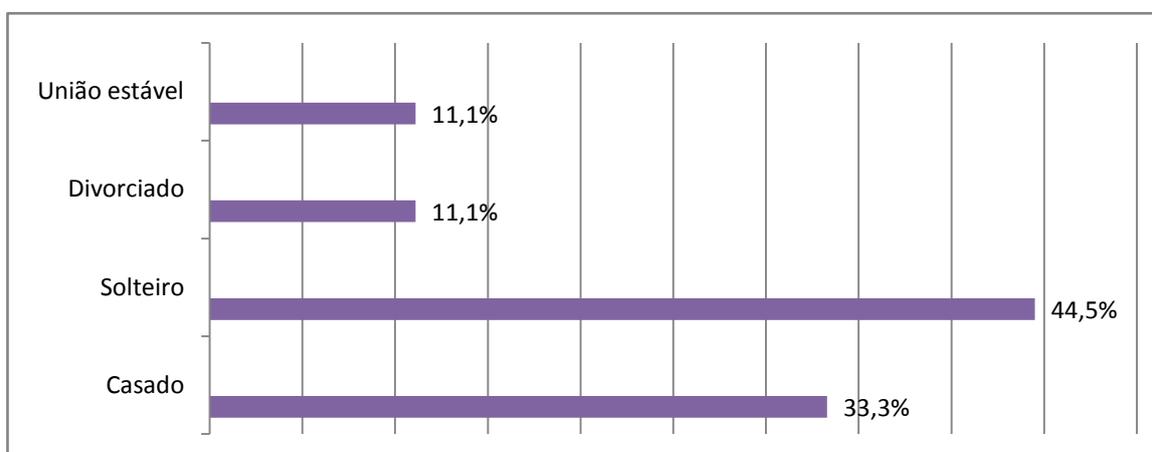


Fonte: pesquisa de campo/2012

As informações contidas no Gráfico 2 revelam que a escolaridade dos colaboradores da empresa pesquisada apresenta maioria daqueles que já possuem curso superior ou que não concluíram, pois 22,3% possuem nível médio, 44,4% nível superior incompleto e 33,3% nível superior completo. As organizações na atualidade têm valorizado cada vez mais a qualificação de seus funcionários, tendo em vista que este aspecto contribui para torná-las mais competitivas no mercado.

Na elaboração do perfil dos colaboradores que participaram da presente pesquisa, foram obtidas as informações dispostas no Gráfico 3, relativas ao estado civil.

Gráfico 3: Estado civil

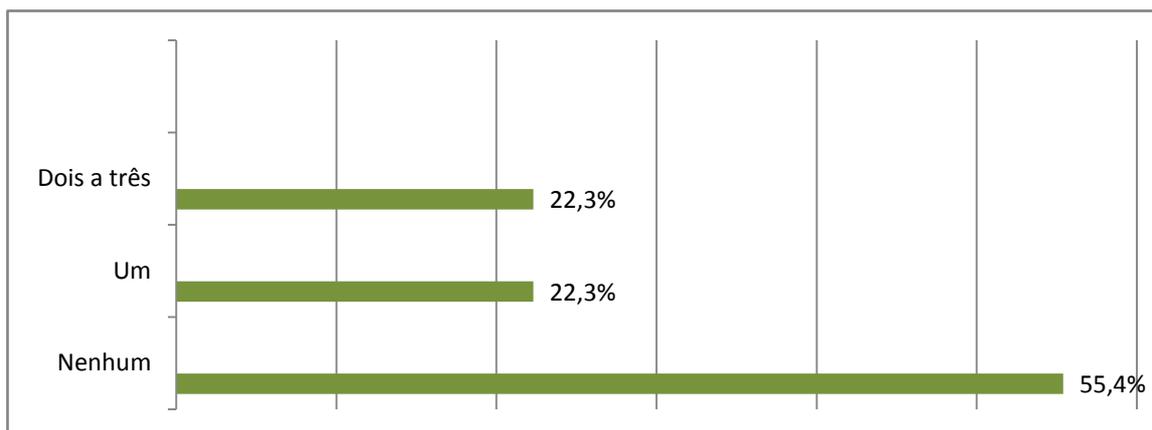


Fonte: pesquisa de campo/2012

O Gráfico 3 mostra que, do total de entrevistados, 33,3% são casados, 44,5% solteiros, 11,1% divorciados e 11,1% vivem em união estável. Observa-se que a maioria dos funcionários da unidade pesquisada são solteiros.

Quanto aos dependentes, as informações foram distribuídas segundo mostra o Gráfico 4.

Gráfico 4: Dependentes

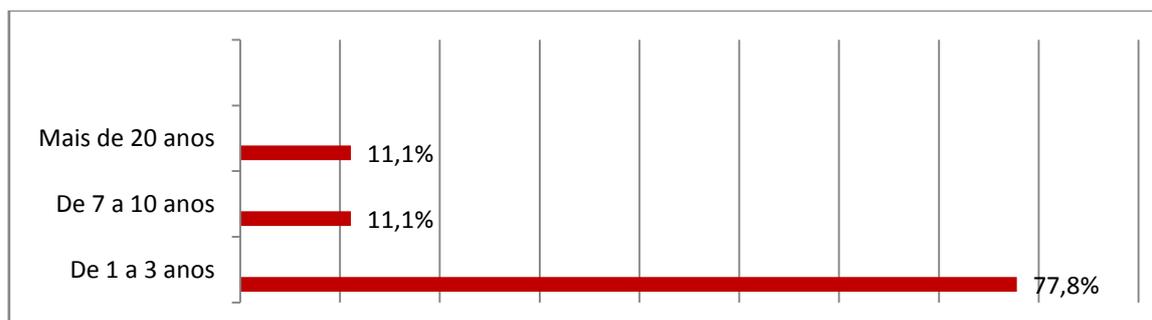


Fonte: pesquisa de campo/2012

Em relação aos dependentes, de acordo com o Gráfico 4, observa-se que 55,4% não possui dependentes, 22,3% um dependente e 22,3% entre 2 e 3 dependentes. As informações coincidem com as constantes do gráfico anterior, em relação à predominância de solteiros, que geralmente não têm filhos ou outros dependentes.

Por ser um fator importante na composição do perfil dos colaboradores, foram obtidos os dados apresentados no Gráfico 5, que refere-se ao tempo de trabalho na empresa pesquisada.

Gráfico 5: Tempo de trabalho na empresa



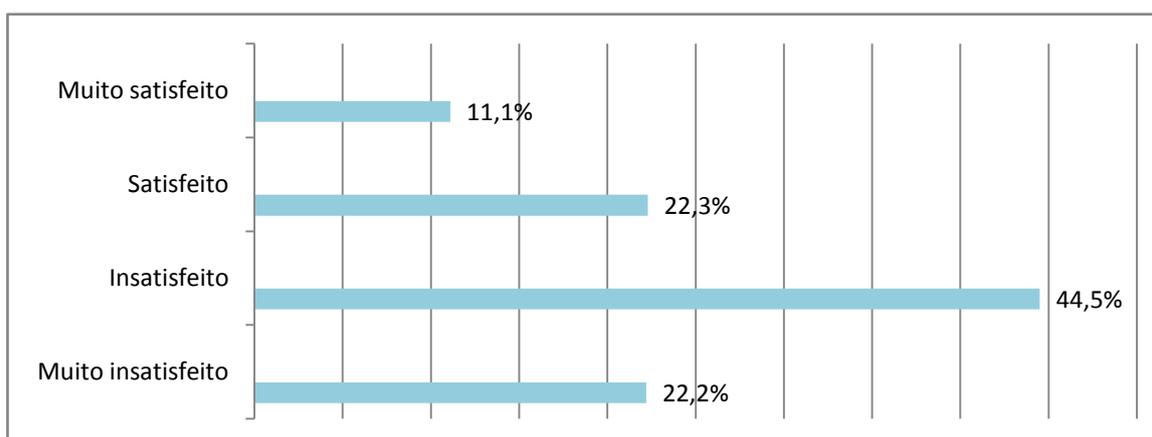
Fonte: pesquisa de campo/2012

De acordo com o Gráfico 5, 77,8% dos entrevistados possuem tempo de empresa compreendido entre 1 e 3 anos, 11,1% de 7 a 10 anos e 11,1% mais de 20 anos. Diante disso, percebe-se a predominância de colaboradores em início de carreira na instituição, confirmando a análise do Gráfico 2, quanto à tendência de renovação do quadro de pessoal da empresa pesquisada.

4.2 Benefícios oferecidos

Procurou-se saber sobre a percepção dos participantes da pesquisa quanto ao salário recebido considerando as habilidades que possui.

Gráfico 6: Salário recebido considerando as habilidades técnicas que possui



Fonte: pesquisa de campo/2012

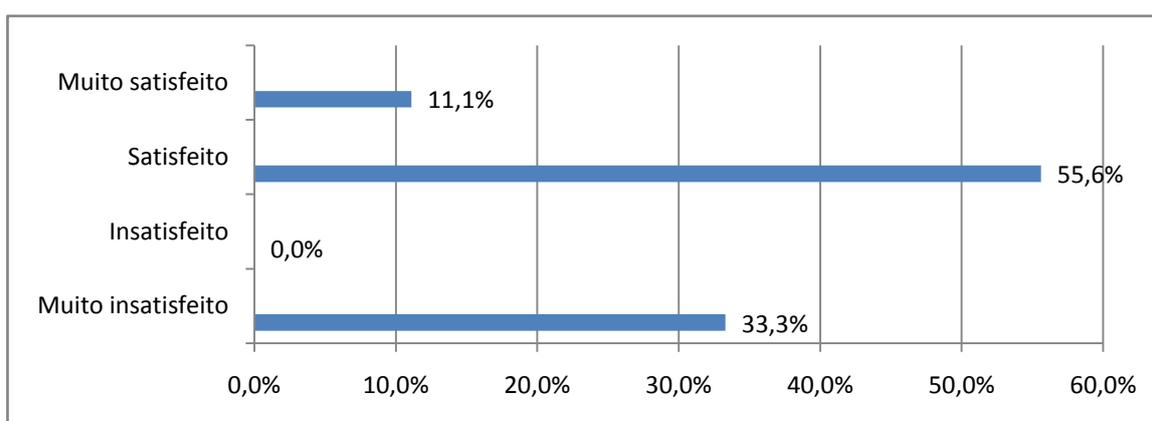
De acordo com o Gráfico 6, percebe-se que 22,2% dos entrevistados manifestaram-se muito insatisfeitos com o salário recebido em função das habilidades que possuem, 44,5% insatisfeitos, 22,3% satisfeitos e 11,1 muito satisfeitos. Confirmando as informações constantes do gráfico anterior, observa-se uma forte insatisfação para com os salários pagos pela empresa pesquisa, tanto em função das necessidades, como das habilidades técnicas do colaborador. Ressalta-se que este aspecto é muito negativo no que se refere a satisfação e motivação de trabalhadores, pois sugere que a organização prioriza as próprias necessidades que são atendidas, em detrimento dos interesses deles.

Neste sentido, os empregados guardam a expectativa de uma remuneração compatível com o trabalho realizado, principalmente porque são considerados

parceiros da empresa da qual fazem parte, contribuindo com o seu desenvolvimento por meio do esforço pessoal, da dedicação e do trabalho em si, aplicando seus conhecimentos e habilidades, mas isto não ocorre na empresa pesquisada.

Os respondentes foram indagados quanto à equivalência de sua remuneração com a de funcionários de outras empresas que exercem atividades semelhantes. Observa-se que este aspecto representa um parâmetro e pode influenciar a satisfação e motivação do trabalhador.

Gráfico 7: Equivalência de sua remuneração com a de outras empresas

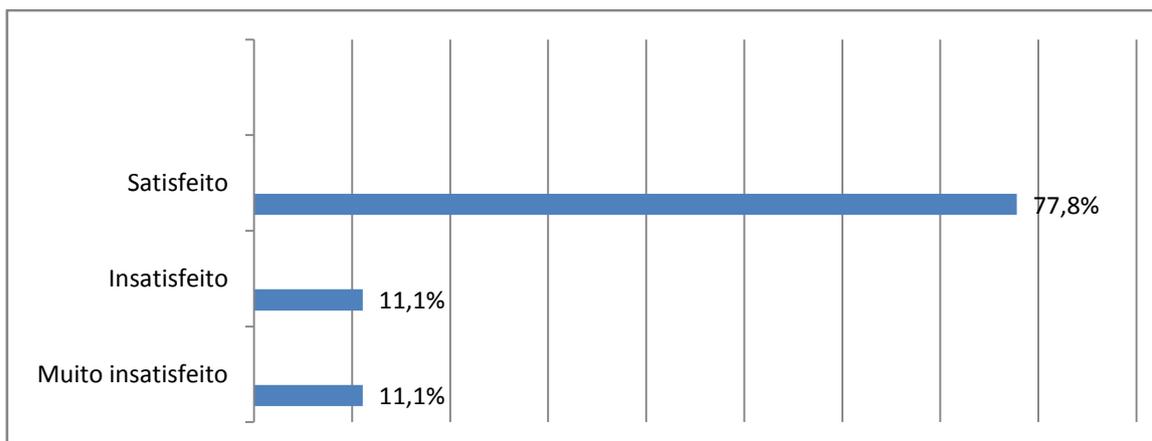


Fonte: pesquisa de campo/2012

Os dados apresentados no Gráfico 7 mostram que 33,3% dos entrevistados estão muito insatisfeitos com a sua remuneração, quando comparados com a de outras empresas semelhantes, 55,6% satisfeitos e 11,1% muito satisfeitos. Observa-se que, embora se verifique insatisfação quanto aos salários pagos, quando considerados em função de suas necessidades e habilidades, os respondentes demonstram satisfação quanto ao padrão adotado, levando em conta as práticas do mercado.

Procurou-se saber dos sujeitos da pesquisa sobre a divulgação dos benefícios a que têm direito por parte da empresa. Os benefícios são considerados importantes componentes da remuneração do trabalhador, podendo influenciar diretamente sobre sua satisfação e motivação.

Gráfico 8: Divulgação dos benefícios a que tem direito por parte da empresa

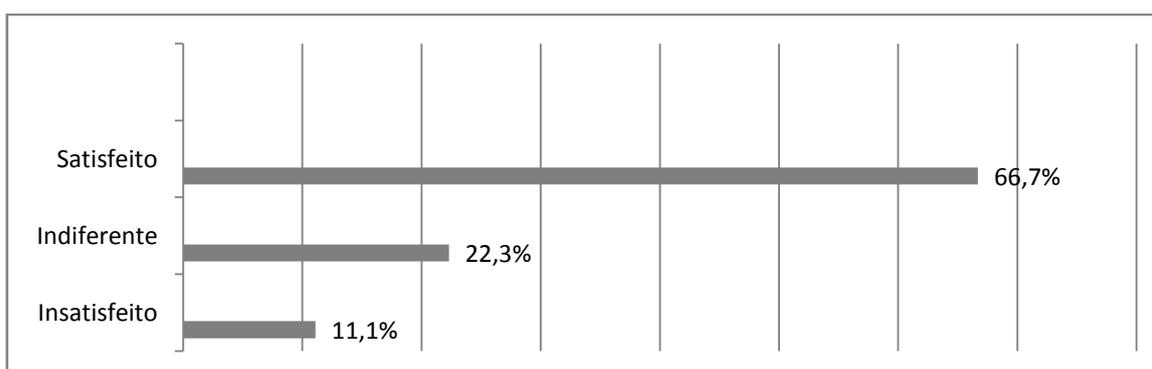


Fonte: pesquisa de campo/2012

Em relação à divulgação dos benefícios oferecidos pela empresa, 11,1% dos entrevistados responderam que estão muito insatisfeitos, 11,1% insatisfeitos e 77,8% satisfeitos. Percebe-se que a grande maioria considera adequada a forma de divulgação dos benefícios a que os empregados têm direito. Estas informações confirmam que qualquer organização tem interesse em divulgar da melhor forma possível as vantagens oferecidas aos colaboradores, pois sabem que isto certamente acaba influenciando seu desempenho, sua motivação e satisfação, o que coincide com os interesses maiores de qualquer empresa.

Procurou-se conhecer a percepção dos colaboradores da agência pesquisada em relação à quantidade de benefícios disponibilizados pela empresa. A variedade de benefícios oferecidos pela organização pode significar uma preocupação com o bem estar dos funcionários, como forma de reter talentos e apresentar bom desempenho no mercado.

Gráfico 9: Quantidade de benefícios disponibilizados pela empresa



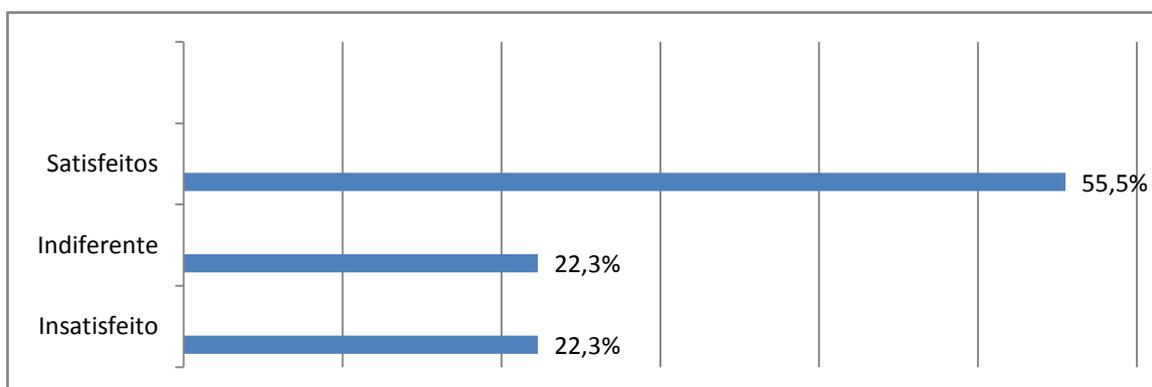
Fonte: pesquisa de campo/2012

Segundo os dados contidos no Gráfico 9, observa-se que 11,1% dos entrevistados estão insatisfeitos com a quantidade de benefícios disponibilizados pela empresa pesquisada, 22,3% se manifestaram indiferentes a este aspecto e 66,7% estão satisfeitos. Verifica-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com os vários benefícios sociais oferecidos pela organização e isto deve contribuir decisivamente para que os empregados desempenhem suas tarefas com a dedicação necessária.

Os benefícios representam uma parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores. Para Dessler (2005), benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa. Licença remunerada, seguros de vida e de saúde e creches são alguns exemplos de benefícios.

Questionou-se também quanto à qualidade dos benefícios disponibilizados pela empresa. Neste sentido, observa-se que não basta a concessão de benefícios, mas que estes tenham qualidade e atendam às necessidades de seus beneficiários.

Gráfico 10: Qualidade dos benefícios disponibilizados pela empresa



Fonte: pesquisa de campo/2012

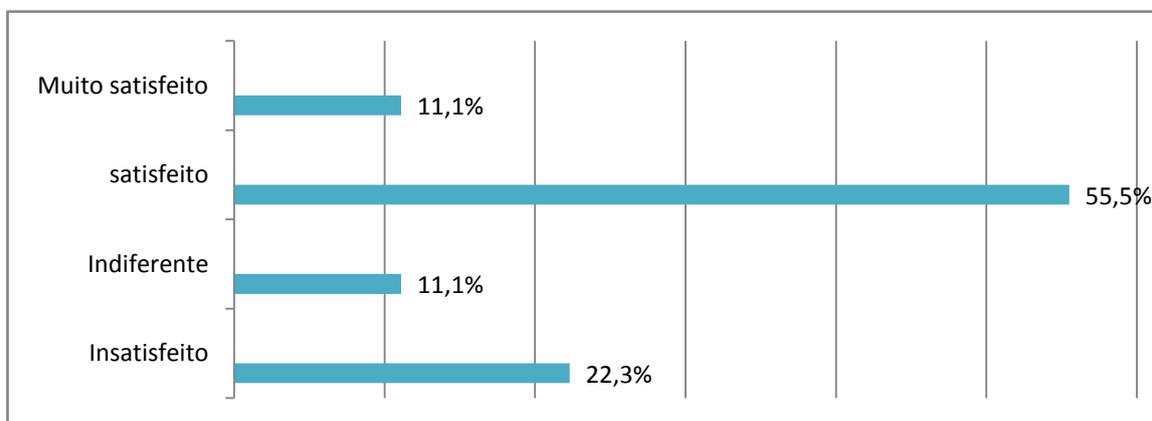
Observou-se, segundo os dados constantes do Gráfico 10, que 22,3% se manifestam insatisfeitos quanto à qualidade dos benefícios sociais oferecidos pela empresa, 22,3% indiferentes e 55,5% satisfeitos. A maioria dos entrevistados demonstra satisfação quanto à qualidade dos benefícios disponíveis e este aspecto revela que a política adotada pela empresa neste sentido surte o efeito desejado, que é melhorar o desempenho, aumentar a motivação e promover a satisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Essa qualidade é medida de acordo com um conjunto de fatores preponderantes para os seus beneficiários, como a abrangência,

a forma e a facilidade para serem utilizados esses benefícios, devendo ser considerada a isonomia de direitos entre todos os funcionários. Quanto aos que se manifestaram indiferentes, 22,3%, infere-se que, para estes colaboradores, os benefícios oferecidos pela organização não representam um aspecto importante, inexistindo preocupação quanto as suas características.

A concessão de benefícios sociais pelas empresas deve buscar o atendimento das necessidades dos empregados, mantendo a sintonia entre o trabalho por eles desenvolvidos e os benefícios oferecidos. Tais necessidades, de acordo com Marras (2009, p. 138), podem ser intrínsecas ou endógenas “que nascem e florescem no interior do indivíduo e são, em geral, de caráter psicológico” e extrínsecas/exógenas, “que têm origem no mundo externo do indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos”.

Procurou-se saber ainda a respeito do valor dos benefícios disponibilizados pela empresa. O valor dos benefícios deve corresponder às necessidades dos funcionários, mas de forma compatível com as práticas do mercado em relação aos valores atribuídos.

Gráfico 11: Valor dos benefícios disponibilizados pela empresa



Fonte: pesquisa de campo/2012

O Gráfico 11 revela que 22,3% demonstram insatisfação quanto ao valor dos benefícios oferecidos pela empresa, 11,1% indiferentes, 55,5% satisfeitos e 11,1% muito satisfeitos. Verifica-se que a maioria dos entrevistados está satisfeita com o valor dos benefícios oferecidos, podendo-se inferir que estes contribuem para a satisfação de suas necessidades e de suas famílias, principalmente aqueles

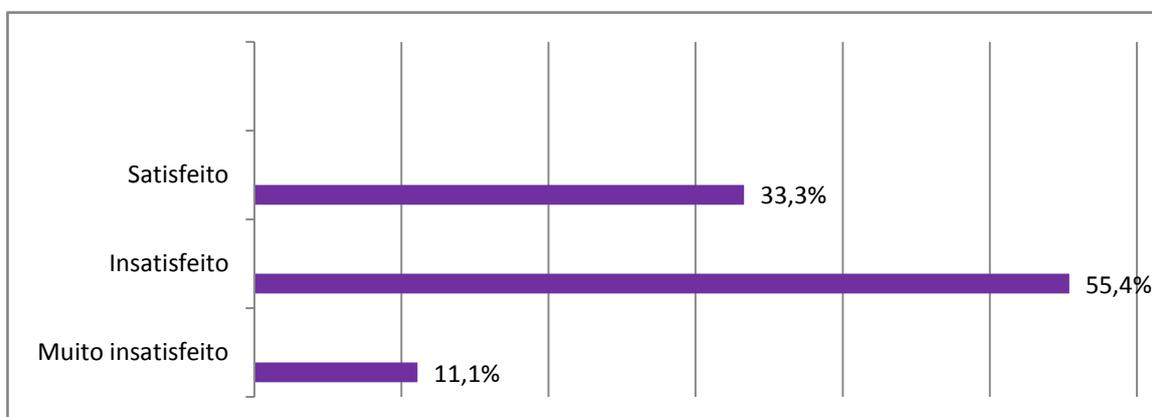
casados e com filhos, que representam um percentual significativos dos sujeitos da pesquisa.

Na atualidade, segundo Chiavenato (2009), as empresas elaboram a concessão de benefícios sociais adequando-a às necessidades de seus empregados e das tarefas que executam, em busca do alcance de objetivos diversos, como os individuais, sociais e econômicos.

A concessão de benefícios sociais aos empregados representa um excelente meio de reter bons funcionários e de alcançar sua satisfação e motivação. Estes aspectos refletem nos resultados, no desempenho e na competitividade de uma organização no mercado.

Dessa forma, procurou-se conhecer a percepção dos respondentes quanto ao salário direto que recebe em função de suas necessidades. Considera-se que, embora não seja a única, a remuneração justa constitui uma das formas mais importantes para a satisfação e motivação do colaborador no desempenho de suas atividades.

Gráfico 12: O salário direto que recebe em função de suas necessidades



Fonte: pesquisa de campo/2012

Segundo os dados do Gráfico 12, a maioria dos respondentes manifesta-se insatisfeitos (55,4%) e muito insatisfeitos (11,1%) com o salário que recebe, em função de suas necessidades pessoais. Manifestaram-se como satisfeitos 33,3% dos entrevistados.

Observa-se que os altos índices de insatisfação encontrados demonstram a necessidade de que a empresa pesquisada observe a compatibilidade do salário direto pago aos seus funcionários, com as atividades por eles desenvolvidas, pois os

percentuais de insatisfação apresentados são muito significativos quanto à insatisfação observada neste sentido.

A propósito, Chiavenato (2009), avalia que um dos fatores mais importantes da filosofia de trabalho de uma empresa é a forma adotada para retribuir e recompensar seus parceiros. Dessa forma, levando em conta o alto custo dos sistemas de recompensa, torna-se necessário que as organizações considerem sua relação custo/benefício, tendo em vista que os mesmos estimulam os colaboradores a apresentar melhores desempenhos, mas também devem contribuir para que haja um retorno evidente e uma contribuição efetiva para a sobrevivência da empresa.

Procurou-se saber dos respondentes se os benefícios atualmente disponibilizados pela empresa correspondem às suas expectativas, motivando-os para o cotidiano profissional. Foram obtidas respostas positivas, como “sim” e “com certeza”, à exceção de dois colaboradores, que expressaram os seguintes pensamentos:

Não. Acredito que os benefícios poderiam ter um foco maior na qualidade de vida e para o trabalhador e família (FUNCIONÁRIO 1).

Não. Vejo que o banco deve melhorar nas suas políticas de metas e não nas questões salariais (FUNCIONÁRIO 2).

Observa-se certa insatisfação quanto direcionamento dos benefícios, manifestada pelo funcionário 1. A propósito, os benefícios são criados e concedidos aos empregados para o atendimento de suas necessidades e de sua família e não se pode relacioná-los com a qualidade de vida, cujo alcance se dá de outra forma.

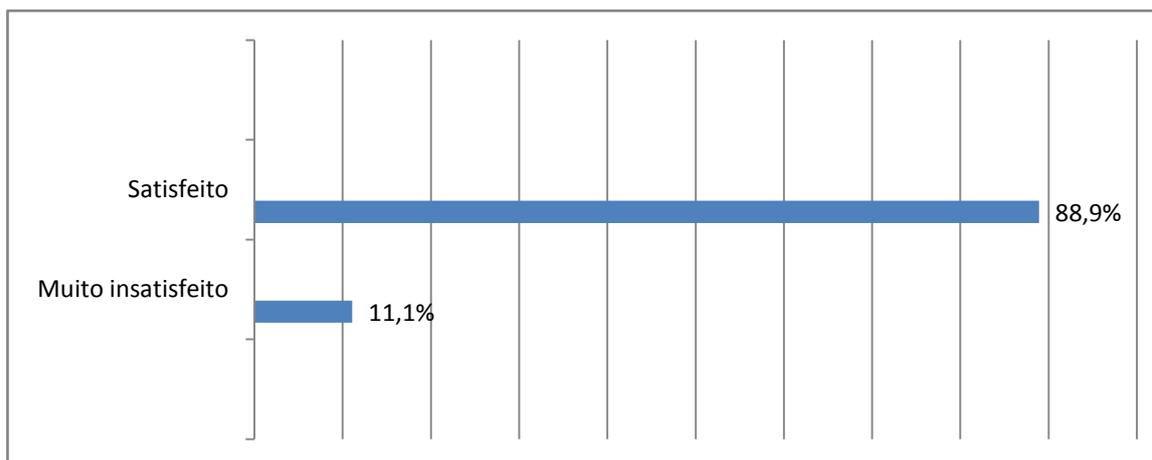
A resposta do funcionário 2 permite observar que o mesmo demonstra qualquer insatisfação quanto a salários ou benefícios, os quais também não devem influenciar sua motivação e satisfação. Entretanto, permite destacar a possível existência de metas que estão em desacordo com as expectativas do entrevistado, aspecto que influencia diretamente a satisfação e motivação, por mais que o trabalhador ganhe ou tenha benefícios.

4.3 Ambiente de trabalho e satisfação dos funcionários

Na etapa seguinte da pesquisa, procurou-se obter informações relacionadas ao ambiente de trabalho da empresa pesquisada, priorizando os objetivos específicos estabelecidos para o trabalho.

Os respondentes foram questionados sobre as atividades que executam no ambiente de trabalho, tendo em vista que a natureza da tarefa e a sua quantidade podem influenciar o nível de satisfação do trabalhador.

Gráfico 13: Atividades que executa no cotidiano de trabalho

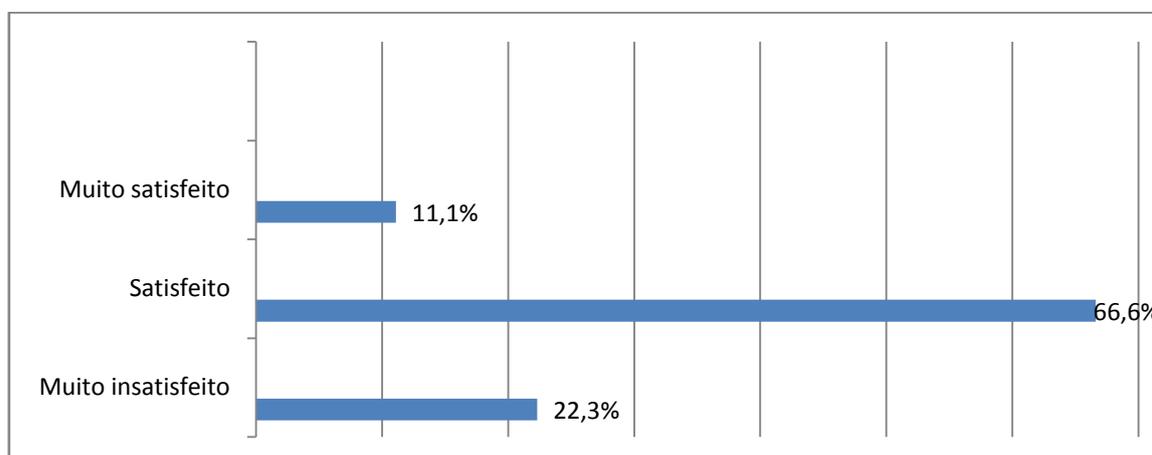


Fonte: pesquisa de campo/2012

O Gráfico 13 mostra que, quanto às atividades executadas no cotidiano de trabalho, 11,1% dos entrevistados afirmam estar muito insatisfeitos e 88,9% responderam que estão satisfeitos. Este aspecto permite observar que a maioria dos colaboradores participantes da pesquisa se sentem satisfeitos com as atividades executadas no dia a dia de trabalho na agência pesquisada.

Dessa forma, buscou-se saber qual a percepção dos entrevistados quanto a sua própria integração com o grupo, na qualidade de colaborador da empresa.

Gráfico 14: Integração com o grupo como colaborador da empresa



Fonte: pesquisa de campo/2012

Os dados apresentados no Gráfico 14 mostram que a maioria dos funcionários do Banco do Brasil, Agência Fronteiras/PI, considera-se satisfeita com a integração existente no ambiente de trabalho, pois se 22,3% se dizem muito insatisfeitos, 66,6% afirma estarem satisfeitos e 11,1% muito satisfeitos.

A propósito, entende-se que a integração contribui para a satisfação no trabalho, sendo que, segundo Robbins (2010), esta é representada pela postura de um empregado em relação às atividades que realiza. O cotidiano profissional é constituído pela interação com colegas e superiores, incluindo também a obediência a regras e políticas empresariais, a busca por melhorias de desempenho e concordância com as condições de trabalho oferecidas. Este aspecto evidencia que não apenas um, mas vários fatores convergem para que o colaborador tenha satisfação no ambiente de trabalho.

Em consonância com o objetivo específico do trabalho que trata dos benefícios oferecidos atualmente pela agência bancária analisada aos seus colaboradores, procurou-se saber, a partir de uma lista pré-elaborada, os benefícios atualmente em vigor na organização investigada.

Quadro 1: Benefícios recebidos atualmente pelos funcionários do BB

Férias	Empréstimos
Aposentadoria	Estacionamento privativo
Salário maternidade	Previdência privada
Seguro de acidente de trabalho	Complemento de aposentadoria
Salário família	Assistência médico-hospitalar
Auxílio doença	Participação nos Lucros (PL)
Transporte	Refeições
13º salário	Seguro de vida em grupo
	Gratificações

Fonte: pesquisa de campo/2012

De acordo com os dados constantes no Quadro 1, os benefícios nele contidos são oferecidos atualmente pela empresa pesquisada. Quanto aos benefícios que são concedidos espontaneamente, observa-se a disponibilização de benefícios importantes na composição da remuneração dos funcionários do Banco do Brasil,

Agência de Fronteiras/PI, capazes de contribuir significativamente para o bem estar destes e de suas famílias.

Em relação às perguntas abertas, procurou-se saber se existem outros benefícios que poderiam ser oferecidos pela empresa aos funcionários. Este questionamento obteve resposta de apenas 4 dos participantes. Os demais se abstiveram de responder. Embora se tenha observado bom nível de satisfação por parte dos respondentes quanto aos benefícios sociais recebidos atualmente, observa-se que existem outros que poderiam satisfazer ainda mais adequadamente as necessidades dos colaboradores e de suas famílias. Neste sentido, foram obtidas as seguintes respostas:

Os benefícios que poderiam ser acrescidos são aqueles que envolvem mais segurança, qualidade de vida, dentre outros (FUNCIONÁRIO 1).

Assistência odontológica satisfatória, salário condizente com as atribuições e segurança no emprego (FUNCIONÁRIO 2).

Tratamento odontológico mais completo (FUNCIONÁRIO 3).

Aumento da remuneração dos tickets refeição e avanço no tratamento odontológico (FUNCIONÁRIO 4).

As respostas obtidas indicam que há uma predominância quanto à reivindicação de um plano odontológico específico. Atualmente, a empresa apenas faz o ressarcimento das despesas efetuadas pelo funcionário com o próprio tratamento odontológico e de seus dependentes. Conforme se observa, a modalidade adotada não agrada à maioria dos colaboradores.

Neste sentido, torna-se interessante evidenciar que, segundo Silva (2007), atualmente, a concessão de benefícios sociais geram custos significativos para as empresas, mas também interferem em sua imagem no mercado, razão pela qual os planos de benefícios são criteriosamente estudados, principalmente quanto aos seus objetivos, custos, gerenciamento e critérios de avaliação.

Assim, entende-se que a não concessão de um plano odontológico que corresponda às expectativas dos colaboradores pode não ser viável no momento atual, em razão de fatores como objetivos, custos, gerenciamento e critérios de avaliação, citados por Silva (2007).

Observou-se que o funcionário 1 cita de maneira vaga benefícios voltados para a segurança e qualidade de vida, que poderiam ser acrescidos pela empresa. Entretanto, torna-se importante ressaltar que os benefícios atualmente oferecidos

pela empresa pesquisada são: empréstimos, estacionamento privativo, previdência privada, complemento de aposentadoria, assistência médico-hospitalar, Participação nos Lucros (PL), refeições, seguro de vida em grupo e gratificações, que, segundo Silva (2007, p. 28), são “benefícios que proporcionam uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva”, o que inclui segurança e qualidade de vida. Em relação ao ticket refeição citado pelo funcionário 4, observa-se que o vale alimentação oferecido pelas instituições financeiras é um dos mais significativos do mercado em termos de valores e uma das maiores conquistas da classe bancária nas negociações por meio de dissídio coletivo, entretanto o desejo de aumento desse benefício é compreensível devida a grande insatisfação da maioria com o salário direto pago (Gráfico 12), sendo que o aumento desse primeiro compensaria, pelo menos em parte, o baixo valor desse segundo, já que ambos são recebidos em dinheiro pelo entrevistado.

Procurou-se obter sugestões a respeito da política de remuneração da empresa, incluindo benefícios indiretos concedidos atualmente, foram obtidas respostas de apenas 3 colaboradores, conforme descritas.

O plano odontológico deveria ser mais abrangente com relação aos municípios com profissionais conveniados (FUNCIONÁRIO 1).

Remuneração mais satisfatória (FUNCIONÁRIO 2).

A política de remuneração não corresponde com a responsabilidade, em termos de salários (FUNCIONÁRIO 3).

As respostas obtidas sugerem que o plano odontológico e a remuneração incompatível com as responsabilidades, são os itens que mais incomodam os trabalhadores na agência do Banco do Brasil de Fronteiras/PI. Não se percebe qualquer reclamação quanto aos benefícios disponibilizados atualmente, à exceção do plano odontológico Cabe ressaltar que ao longo do trabalho ficou evidenciada a insatisfação dos funcionários com os salários diretos pagos atualmente pela organização pesquisada. Entretanto, as políticas que delineiam as questões salariais são elaboradas a nível nacional e aplicadas a todas as agências do país, revelando-se como um problema de difícil solução.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em sintonia com os objetivos previamente estabelecidos, a realização da presente investigação permitiu concluir que os benefícios oferecidos pela empresa pesquisada correspondem às expectativas dos seus funcionários. Observa-se a disponibilização de benefícios importantes na composição da remuneração dos funcionários da organização pesquisada, capazes de contribuir significativamente para o bem estar destes e de suas famílias. Todos os benefícios são claramente conhecidos por todos os empregados.

Quanto ao nível de satisfação dos colaboradores com os benefícios sociais oferecidos pela empresa na atualidade, concluiu-se que existe significativo nível de satisfação, tanto em relação à quantidade, quanto em relação à qualidade dos benefícios. Verifica-se que a grande maioria dos funcionários concorda com os vários benefícios sociais oferecidos pela organização e isto deve contribuir decisivamente para que os empregados desempenhem suas tarefas com a dedicação necessária.

A maioria dos funcionários demonstra satisfação quanto à qualidade dos benefícios disponíveis e este aspecto revela que a política adotada pela empresa neste sentido surte o efeito desejado, que é melhorar o desempenho, aumentar a motivação e promover a satisfação dos empregados no ambiente de trabalho.

Constatou-se ainda que os benefícios atualmente disponibilizados pelo Banco do Brasil contribuem para motivar os funcionários no dia-a-dia de trabalho, existindo o reconhecimento de que a remuneração não se limita ao salário direto, mas abrange também todos os benefícios, principalmente os espontâneos, que uma organização coloca à disposição de seus colaboradores.

Quanto à existência de benefícios pretendidos pelos colaboradores, mas não oferecidos pela organização, concluiu-se que o plano odontológico para o empregado e sua família é o mais reivindicado por todos, mas ainda não foram atendidos pela organização pesquisada.

Constatou-se, ainda, uma forte insatisfação para com os salários diretos pagos pela empresa pesquisada, tanto em função das necessidades, como das habilidades do colaborador. Ressalta-se que este aspecto é muito negativo no que se refere a satisfação e motivação de trabalhadores, pois sugere que a organização prioriza as próprias necessidades em detrimento dos interesses deles.

6 REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. O BB no Brasil e no exterior. 2012. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,2682,0,0,1,6.bb?codigoMenu=616&codigoNoticia=1518&codigoRet=1211&bread=5>> Acesso em: 02 mar.2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEDRAN JÚNIOR, Paulo Elias; OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. **Motivação no trabalho**: avaliando o ambiente organizacional. V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Gestão do conhecimento para a sustentabilidade. Niterói/RJ: 2,3 e 4 de julho de 2009. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf> Acesso em: 28 mai.2012.

BONATTO, Regina Célia. **Mantendo funcionários motivados em períodos de mudança**. Monografia (Especialização em comportamento organizacional e gestão de pessoas). Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB. Vila Velha/ES, 2010. Disponível em: <http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/Mantendo%20funcionarios%20motivados%20em%20periodos%20de%20mudan%C3%A7a_Regina%20Celia%20Bonatto.pdf> Acesso em: 19 mar.2012.

CARVALHO, Simone Maria. **Como a motivação influencia na produtividade**: um estudo de caso na indústria de cimento Nassau/Fronteiras/PI. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal do Piauí – UFPI. Campus Senador Helvídio Nunes de Barros – CSHNB. Picos, 2011. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Simone.pdf>> Acesso em: 06 mar.2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. São Paulo: Campus, 2009.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 6. ed. São Paulo: Manole, 2010.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 8. ed. São Paulo: Campus, 2011.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRONDI, Silvana Teixeira. **Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de negócios financeiros). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2007. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14204> > Acesso em: 10 mar.2012.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2007.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. Ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia da pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. 3. ed. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PONTES, Bruno Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTR, 2010.

RICHARDSON, J. Roberto. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e pratica no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Paulo A. L. da. **O nível de conhecimento e satisfação dos funcionários do Banco do Brasil S/A em relação aos benefícios oferecidos**. Monografia (Especialização em negócios financeiros). Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14188>> Acesso em: 06 mar.2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 4.ed. São Paulo : Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

1 – SEXO

- Masculino
- Feminino

2 – IDADE

- Menos de 20 anos
- De 20 a 24
- De 25 a 29
- De 30 a 39
- De 40 a 49
- Mais de 49 anos

3 – ESCOLARIDADE

- Nível médio
- Nível superior incompleto
- Nível superior completo
- Pós graduação

4 – ESTADO CIVIL

- Casado
- Solteiro
- Viúvo
- Divorciado/separado
- União estável

5 – DEPENDENTES

- Nenhum
- Um
- Dois a três
- Quatro a seis
- Mais de seis

6 – Tempo de trabalho na empresa

- Menos de um ano
- De 1 a 3
- De 4 a 6
- De 7 a 10
- De 11 a 20
- Mais de 20 anos

Qual a sua percepção quanto aos aspectos a seguir indicados:

Nº	QUESTÃO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Não sei
7	Sua própria integração com o grupo como colaborador da empresa. (2)	()	()	()	()	()	()
8	Atividades que executa no cotidiano de trabalho. (3)	()	()	()	()	()	()
9	O salário direto que recebe em função de suas necessidades. (2)	()	()	()	()	()	()
10	O salário recebido considerando as habilidades que possui. (3)	()	()	()	()	()	()
11	Equivalência de sua remuneração com a de funcionários de outras empresas com atividades semelhantes às suas. (2)	()	()	()	()	()	()
12	Divulgação dos benefícios a que tem direito por parte da empresa. (2)	()	()	()	()	()	()
13	Quantidade de benefícios disponibilizados pela empresa (2)	()	()	()	()	()	()
14	Qualidade dos benefícios disponibilizados pela empresa (2)	()	()	()	()	()	()
15	Valor dos benefícios disponibilizados pela empresa (2)	()	()	()	()	()	()

16 – Considerando os benefícios listados, identifique os que recebeu ou recebe atualmente (1)

() Gratificações	() Transporte
() Férias	() Serviço social e de aconselhamento
() Estacionamento privativo	() Seguro de vida em grupo
() Empréstimos	() Seguro de acidente de trabalho
() Creche	() Salário maternidade
() Complemento de aposentadoria	() Salário família
() Auxílio-doença	() Refeições
() Assistência médico-hospitalar	() Previdência privada
() Aposentadoria	() Participação nos lucros
() 13º salário	() Horário móvel

17 – Em sua opinião existem outros benefícios que poderiam ser oferecidos pela empresa aos funcionários? **(4)**

18 – Gostaria de manifestar sugestões a respeito da política de remuneração da empresa, inclusive sobre os benefícios indiretos atualmente oferecidos? **(4)**

19 – Os benefícios atualmente disponibilizados pela empresa correspondem às expectativas, motivando-o para o cotidiano profissional? **(3)**
