



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

GRAZIELLE CRUZ COSTA

METAS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

**Assis-SP
2014**



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

GRAZIELLE CRUZ COSTA

METAS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação-Administração.

Orientador: Prof. Jairo da Silva

Área de Concentração: Ciências Gerenciais

**Assis-SP
2014**

FICHA CATALOGRÁFICA

COSTA, Grazielle Cruz

Metas e a satisfação no trabalho. / Grazielle Cruz Costa. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema: Assis 2014.

p.

Orientador: Prof. Jairo da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Motivação. 2. Produtividade. 3. Metas

CDD: 658

Biblioteca da Fema

METAS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

GRAZIELLE CRUZ COSTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Jairo da Silva.

Analisador:

ASSIS

2014

DEDICATORIA

A Deus, primeiramente, por ter me dado força durante esses quatro anos de faculdade, apesar de tantas dificuldades ter iluminado minhas decisões e me guiado para o caminho mais correto. À minha família, pelo amor e dedicação e por terem me proporcionado essa oportunidade de um futuro promissor, principalmente minha mãe, que fez todos os esforços possíveis para dar continuidade a essa jornada, me dando apoio e força para completar minha formação. Ao meu namorado João Miguel, pelo amor e compreensão de sempre, me apoiando, ajudando e colaborando para este resultado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por mais essa vitória, entre tantas outras que ele tem me proporcionado.

Agradeço a minha família, que é a base mais sólida que tenho, onde sempre encontrei força para continuar.

Agradeço ao meu namorado, João Miguel, por me apoiar e ajudar durante a finalização deste projeto.

Agradeço a minha sogra Elaine, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Agradeço ao professor Jairo, pela orientação, apoio e confiança.

“O direito de pensar com liberdade é tão necessário ao homem como o direito de viver, pois este último é consequência do primeiro.”

(Carlos Bernardo González Pecotche)

RESUMO

Verifica-se, atualmente, que as organizações apresentam metas e objetivos para serem atingidos, visto que é através desse plano estratégico que se consegue a melhoria de diversos indicadores no âmbito da organização, como aumento de faturamento, sinergia entre áreas, aumento de produtividade e ganho de escala. A fim de que tenhamos todas essas conquistas, é necessário que nossos colaboradores estejam satisfeitos com a empresa e com o seu modelo de trabalho.

Há certo tempo, as empresas e as organizações têm procurado, cada vez mais, conhecer as pessoas que lhes prestam serviços e também as têm motivado no sentido de que conheçam a si mesmas e aos outros com as quais convivem.

Este trabalho tem como principal objetivo mostrar a importância de se ter metas dentro de uma empresa, e como ter a satisfação do colaborador diante desse modelo de gestão que leva ao atingimento das metas, com ênfase especial na empresa bancária.

Palavras-chave: metas; objetivos; empresas; organizações; satisfação; bancos.

ABSTRACT

One can observe, currently, that organizations have goals and objectives to be met, since it is through this strategic plan that achieves the improvement of several indicators within the organization, such as increased revenues, synergies between areas, increased productivity and economies of scale. In order for us to have all these achievements, it is necessary that our employees are satisfied with the company and with its working model. There is a certain time, companies and organizations have sought increasingly, meet the people who service them and also have motivated in the sense that they know themselves and to others with whom they live. This work aims to show the importance of having goals within a company, and how to employee satisfaction on this management model that leads to the achievement of goals, with special emphasis on banking business.

Key-Words: goals; objectives; companies; organizations; satisfaction; banks.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I	
CONCEITUANDO METAS, MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA.	
1.1. Conceitos sobre Meta	12
1.2. Conceitos sobre Motivação	13
1.3. Conceito de Liderança	14
CAPÍTULO II	
ESTILOS DE LIDERANÇA E O AMBIENTE DE TRABALHO	
2.1 Estilos de liderança	16
2.2. O que é gestão de pessoas?	20
2.3. Satisfação.....	22
2.4 Insatisfação	23
CAPÍTULO III	
O banco e a preparação dos funcionários: uma aliança fundamental.....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS	30

1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais comuns organizações com metas e objetivos para ser cumpridos, pois é através desse Plano estratégico que se obtém a melhoria de diversos indicadores dentro da organização, como aumento de faturamento, sinergia entre áreas, aumento de produtividade e ganho de escala. Para que tenhamos todas essas conquistas, é necessário que nossos colaboradores estejam satisfeitos com a empresa e seu modo de trabalho.

Nos últimos tempos as empresas, ou organizações tem procurado cada vez mais conhecer as pessoas que lhes prestam serviços e também as tem motivado no sentido de que conheçam a si mesmas e aos outros com as quais convivem.

Este trabalho tem como principal objetivo mostrar a importância de se ter metas dentro de uma empresa, e como ter a satisfação do colaborador diante desse modelo de gestão que leva ao atingimento das metas, com ênfase especial na empresa bancária.

A fim de se atingir os objetivos do trabalho em questão, o mesmo divide-se em três capítulos. O primeiro deles trata de temas fundamentais, inerentes ao trabalho que ora se apresenta, a saber: metas, motivação e liderança. Em tal capítulo conceituamos e discorremos sobre cada uma de tais itens, de acordo com a teoria correspondente.

Por sua vez, o segundo capítulo discorre acerca do estilo de liderança e o ambiente de trabalho, haja vista que conhecer o grau de satisfação dos empregados pode ser um fator relevante para as empresas, Através desta informação os líderes terão mais segurança nas tomadas de decisões com relação a seus funcionários, tornando o tipo de liderança e o local de trabalho mais harmoniosos.

Finalmente, o terceiro capítulo dedica-se ao modo como o banco, empresa escolhida para ilustrar a temática desenvolvida, prepara seus funcionários a fim de obter satisfação de ambas as partes e, conseqüentemente, bons lucros e resultados.

CAPÍTULO I

CONCEITUANDO METAS, MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA.

1. Conceitos de metas

Meta é a forma que vamos utilizar para atingir um objetivo, a meta é a definição em termos quantitativos e com um prazo determinado para obter o resultado do objetivo estipulado.

Na vida todos temos sonhos e estamos em constante busca de nossas realizações. Para alcança-las ou se tornar um sonho possível é necessário que estabeleçamos metas. Mas é comum que se confunda meta com objetivo. Portanto, faz-se necessário saber a definição e a diferença entre ambas.

De acordo com a definição estabelecida pelo dicionário (Aurélio, 2011, p. 629) objetivo é o mesmo que alvo. É o propósito de se realizar algo. O objetivo é o que se pretende, serve como guia. É o sonho que se deseja realizar.

Para definir meta podemos esclarecer que ela por sua vez, é o objetivo de forma quantificada. É o seu desejo de maneira estabelecida por medidas. É toda a ação que você irá mobilizar para alcançar o determinado fim.

Exemplificando:

O objetivo de um determinado casal é comprar uma casa.

A meta é acumular fundos monetários (170.000 mil) durante 5 anos para compra-la.

Após a definição, separamos algumas dicas para auxiliar na hora de obter um resultado extraordinário. São elas:

1. Foco: Essa é uma das estratégias mais importantes, já que estar focado significa estar comprometido com o trabalho. É ainda evitar distrações, se concentrando naquilo que almeja.
2. Disciplina: Dizem que pessoas que tem essa característica, têm a chave do sucesso, já que essa representa o esforço, a determinação e a vontade de alcançar o sonho. É também o atributo que te impulsiona a lutar por aquele objetivo e meta. É perseverar em busca do desejado.
3. Dedicção: Esta é de suma importância, pois está ligada a qualidade da atividade, ou seja, o fato de a pessoa se propor a fazer aquilo da melhor forma possível, para assim alcançar seu sonho.
4. Confiança: É muito importante também saber que você é capaz de conseguir. Afaste o medo da derrota. Busque sempre crescer, pois o único responsável pela conquista é você. Confie que tudo dará certo. (<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-carreira/definicao-de-metas-e-objetivos>. Acesso em 08/03/2014)

Portanto, de acordo com o site acima citado para que você consiga alcançar o que deseja, além de seguir as dicas citadas é necessário ser positivo, otimista e lutar pelos seus sonhos.

1.2 Conceitos de motivação

Hoje em dia é comum ouvir-se falar sobre motivação organizacional, isto é, motivação dentro de uma empresa funciona como mola propulsora para seu desenvolvimento.

Buscando entender sobre motivação, levantaremos a seguir alguns conceitos sobre este tema:

Maximiniano (2004, p.14) afirma que a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *move*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão.

De acordo com o dicionário Aurélio (2011, p.608) motivação significa: 1 Ato de motivar, ou o resultado deste ato. 2 Condição de motivado. 3 Intenção ou objetivo de alguém, quando realiza certa ação; móbil. 3 Conjunto de fatores psicológicos diversos que determinam o comportamento de uma pessoa.

A motivação engloba muitos aspectos de comportamentos. Os indivíduos divergem sobre os interesses, que nos permitem aceitar de forma moderada que as pessoas não fazem as mesmas coisas objetivando o mesmo fim. Quando se trata de motivação não é apropriado dizer que haja uma simples regra para explicar as razões pelas quais as pessoas agem.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e auto-identidade (BERGAMINI, 1997, p.54).

Os seres humanos são indivíduos ímpares, pode se dizer que desde que nascemos trazemos conosco nossa bagagem de experiências biológicas e experiências que vamos acumulando ao longo de nossas vidas.

De acordo com Bergamini (1993) dentro de uma sociedade tem-se vários modelos que mostram como cada indivíduo possui expectativas diferentes. Cada indivíduo tenta alcançar seus próprios fatores de motivação, que são diferentes para cada pessoa. É assim que se torna possível estudar os aspectos particulares pelos quais se considera o fenômeno da motivação humana.

Pode-se então dizer que a motivação nasce através das necessidades que são particulares de cada indivíduo.

Segundo Chiavenato (1999) com a teoria das relações humanas passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Dá-se uma grande importância a motivação, embora ela seja apenas um dos fatores internos que influencia o comportamento humano, a ele é dada tanta importância porque a motivação atua em geral sobre as necessidades dos indivíduos a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

O indivíduo tem necessidades humanas, isto é tem forças ativas que agem no seu comportamento, apresentando um espaço imenso. Isto acontece, porque o indivíduo é um sujeito ímpar com necessidades diferentes, com metas e objetivos diferentes, e estas por sua vez agem em cada indivíduo de uma maneira.

Pode-se então concluir que é complicado definir um só conceito de motivação, pois este termo tem sido utilizado em vários sentidos. Mais de modo geral motivação é um impulso, um sentimento que faz com que as pessoas deem o melhor de si e aja para atingir um objetivo, esse impulso pode ser provocado de forma externa (ambiente de trabalho) ou de forma interna por processos mentais e psicológicos.

1.3 Conceitos de liderança

Como lidar com o nosso chefe, ou com o líder? De um modo geral estes cargos criam verdadeiros “calafrios” nos seus subordinados, pois é muito comum ouvirmos pessoas se referirem aos seus chefes ou líderes com temor.

Mais de pararmos para pensar todas as organizações são constituídas de um grande número de pessoas que trabalham em conjunto para o alcance de

objetivos organizacionais variados. Cada pessoa tem o seu papel definido a desempenhar na organização. Existem pessoas que lidam com outras pessoas dentro da organização no sentido de supervisionar seu trabalho e seus resultados: são os líderes, muitas vezes conhecidos como: gerentes, chefes, supervisores ou diretores.

De acordo com Krause (1999) a liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas.

No Dicionário Aurélio encontramos a seguinte definição para líder: *indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias.*

Analisando alguns autores como Chiavenato (1994), Krause (1999), Spceter (2002) temos ideias comuns que fazem parte do volumoso maço de definições que dizem que a liderança envolve influenciar atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas são os líderes que exercem uma influência desproporcional: ou seja, o líder tem maior influencia do que aquele que não é líder.

Estamos em plena Era da Informatização, da competição globalizada, em que tudo muda com uma velocidade incrível. Então como mover todos os membros da organização para tentar, pelo menos, acompanhar de longe parte dessa mudança que ocorre além das fronteiras da organização? Como alcançar e manter a competitividade organizacional em mercados altamente dinâmicos e competitivos? Como desenvolver e manter equipes integradas, com pessoas felizes em direção a objetivos estratégicos? Como fazer as pessoas participarem ativamente com espírito empreendedor dos negócios da organização? O estilo de liderança que se adota para conduzir as pessoas tem muitas respostas para todas estas perguntas.

CAPITULO II

ESTILOS DE LIDERANÇA E O AMBIENTE DE TRABALHO

1. Estilos de Liderança

De acordo com Spector (2002) a influência ou poder que uma pessoa tem sobre outra, como um supervisor, um líder sobre um subordinado, é baseada em cinco fatores. Esses fatores relacionados na Tabela 1, envolvem características individuais e condições organizacionais referentes ao relacionamento entre líder e seguidor ou subordinado. O líder faz uma tentativa de influenciar o subordinado, mas é o comportamento deste que determina se essa influencia é eficaz ou não.

Cinco bases da influência e poder nas relações interpessoais entre líderes e subordinados e como elas podem ser usadas:

Tabela 1

<i>BASES</i>	<i>UTILIZAÇÃO</i>
1-Experiência	Fornecer informações
2-Referência	Fazer com que os subordinados gostem de você.
3-Legitimidade	Obter um alto cargo
4-Recompensa	Dar recompensas pela conformidade
5-Coerção	Punir a não conformidade

(Fonte: "The Bases of Social Power", de J.R.P.French; B.Raven, 1959.p.150/167)

O *poder da Experiência* é baseado no conhecimento e na perícia que o líder tem. Um subordinado provavelmente seguirá diretrizes de uma pessoa que ele acredita ter conhecimento ou perícia especial sobre o assunto em questão. O poder da experiência pode ser particularmente eficaz porque os subordinados tendem a estar convencidos de que as ordens dadas pelo supervisor devem ser seguidas.

O *poder de Referência* é à medida que os subordinados gostam ou se identificam com o supervisor. Uma pessoa pode ser influenciada por outra que ela admire ou goste.

O *poder Legítimo* é o poder inerente ao título de líder ou supervisor. Ele deriva da crença dos funcionários de que o supervisor tem o direito legítimo ou a autoridade para estar no comando. Grande parte da força deste poder é resultado dos valores do subordinado a respeito dos direitos do supervisor. Se o subordinado se recusa a reconhecer a autoridade de um supervisor, não haverá nenhum poder no título.

O *poder de Recompensa* é a habilidade do supervisor de recompensar subordinados com bônus, atribuições desejadas, promoções ou aumentos de salário.

O *poder Coercitivo* pode ter efeitos negativos porque os subordinados podem ficar irritados e reagir, direta ou indiretamente.

Existem tipos de poder que repousam na posição ocupada pelo líder, como o poder legitimado, o de recompensa e o de coerção. O poder de experiência e o de referência, pelo contrário são decorrentes da própria pessoa.

A liderança genuína decorre geralmente do poder de competência e do poder de referência do líder: ela se baseia no poder pessoal do líder. Quando a liderança funciona na base do poder de recompensa, do poder de coerção ou do poder legitimado ela se ancora exclusivamente no poder de posição que a organização confere ao líder. O desafio do administrador está em saber migrar decisivamente para o poder de experiência e de referência para exercer uma liderança com base em seu poder pessoal.

1.2 Abuso de Poder de Liderança

Quando utilizadas apropriadamente as diversas formas de poder podem servir como importantes ferramentas para melhorar o funcionamento das organizações. Elas também podem ser usadas para ajudar os indivíduos a ter sentimentos positivos sobre seu trabalho e ter um bom desempenho, porém existe um lado potencialmente negativo no poder. Alguns supervisores utilizam seu poder para maltratar seus subordinados, na crença de que medidas punitivas

são necessárias para fazer com que as pessoas tenham um bom desempenho. Em outros casos, isso ocorre porque o supervisor gosta de exercer seu poder sobre os outros.

Os supervisores que gostam de abusar dos outros podem fazê-lo de diversas formas:

(...) a perseguição ao funcionário ocorre quando o supervisor se sente na liberdade de exigir que se faça exatamente o que ele diz, mesmo que a exigência não seja apropriada. Desta maneira ele pode exigir que um indivíduo faça um favor pessoal, caso contrário será punido. Alguns supervisores têm um estilo duro e punitivo e podem menosprezar seus subordinados, até mesmo por pequenos erros. Isso resulta em um ambiente de trabalho intimidante e desconfortável para o subordinado. (SPECTOR, 2002.p.333).

Um tipo de abuso de poder muito conhecido e visto comumente na mídia é o assédio sexual que é um comportamento de natureza sexual que é indesejado; pode afetar negativamente o trabalho de uma pessoa; interfere no desempenho no trabalho e cria um ambiente hostil e intimidante.

O assédio sexual é ilegal em muitos países e em muitos casos tem resultados em processos legais, com as empresas tendo que pagar indenizações de mais de US\$ 100 mil. Apesar de o assédio sexual ser um ato individual, as organizações têm sido responsabilizadas pelo comportamento de seus funcionários. Dessa forma, espera-se que as empresas evitem que seus supervisores assediem sexualmente seus subordinados.

1.3 Funções de um Líder

De acordo com Hicks e Gullet (1975) a maneira como um líder desempenha suas funções determina o sucesso ou o fracasso de sua organização.

As funções de um líder incluem oito importantes fatores:

- **Arbitragem:** quando os membros da organização se desentendem quanto ao curso de ação a ser seguido, o líder deve resolver o problema arbitrando ou decidindo a melhor solução. Em qualquer situação, a solução deve ser encontrada de forma consensual e rápida para evitar conflitos ou interrupções.
- **Sugestões:** o líder deve sugerir ideias e meios para os seus subordinados, evitando emitir ordens ou comandos. Deve fazer com que os subordinados

tenham senso de participação e responsabilidade e que sejam tratados com dignidade e respeito.

- **Objetivos:** os objetivos organizacionais não são automáticos, mas devem ser definidos e fornecidos pelo líder. Para que a organização seja eficaz, os objetivos devem ser viáveis e levar os membros a trabalharem juntos.
- **Catalização:** para iniciar ou aumentar o movimento de uma organização torna-se necessária certa força impulsionadora, que é fornecida pela ação do líder como um catalisador que conduz os membros à ação coletiva.
- **Segurança:** para manter uma atitude positiva e otimista frente aos problemas, o líder deve proporcionar segurança aos seus seguidores, não somente em relação ao seu emprego, mas principalmente em relação ao seu trabalho. Esta segurança é importante para elevar o moral da equipe.
- **Representação:** o líder geralmente representa a organização frente aos outros e serve como um símbolo da organização. As pessoas de fora veem a organização através das atitudes do líder e da sua impressão a respeito dele. Uma impressão favorável do líder garante uma impressão favorável da organização.
- **Inspiração:** ao fazer com que seus seguidores sintam que o seu trabalho é imprescindível e importante, o líder os inspira a aceitar entusiasticamente os objetivos organizacionais e a trabalhar eficazmente no sentido de alcançá-los.
- **Orgulho:** a necessidade de reconhecimento e de estima das pessoas pode ser satisfeita por meio de um orgulho sincero do líder quanto aos seus subordinados. É importante que ele aprecie e festeje o trabalho das pessoas.

Além disso, as organizações estão procurando características em seus líderes que sejam compatíveis com os novos e diferentes desafios que elas estão enfrentando na economia globalizada.

Vamos expandir essa discussão diferenciando os níveis de funções dentro de uma organização a fim de fornecer uma estrutura sistemática para que possamos discorrer sobre estrutura e responsabilidade.

Vejamos como Krause (1999) nos faz imaginar as tarefas envolvidas em lidar com pessoas e gerenciar uma organização como se elas fizessem parte de um *continuum*:

Em uma extremidade desse *continuum* estão as tarefas que são essencialmente de tomar conta. (...) Os tomadores de conta não tem autoridade para tomar decisões nem são capazes de provocar mudanças. Eles aprendem a seguir políticas e precedentes. Se um tomador de conta depara-se com uma situação que requer uma decisão que não está prevista na política estabelecida, ele deve solicitar que essa decisão seja tomada por uma pessoa que esteja adiante nesse *continuum*. No centro do continuum estão as tarefas de supervisão. Essas tarefas envolvem decisões limitadas sobre como implementar tarefas atribuídas sem desperdiçar recursos. (...) Na outra extremidade do *continuum* estão as tarefas de comando. Essas tarefas envolvem a responsabilidade de determinar tanto a direção do esforço quanto à alocação de recursos em relação às partes significantes da organização. Os comandantes sozinhos têm autoridade para instituir mudanças organizacionais, pois uma mudança organizacional consiste, na verdade, em realocar o foco e recursos da organização. (Krause, 1999, p.22).

Líderes podem representar um produto escasso, pois como observamos acima, a organização pode não contar com uma estrutura de trabalho clara e funcional para desenvolver e usar os poderes de liderança de administradores e tomadores de conta.

2. O que é gestão de pessoas?

A área de Gestão de Pessoas é de grande importância para as organizações, já que ela é entendida como uma união de métodos, habilidades, políticas, técnicas e práticas que são definidas com o intuito de gerenciar de forma apropriada aos interesses das organizações, analisando assim os comportamentos internos (funcionários / colaboradores) com o interesse de melhorar os trabalhos realizados por eles.

De acordo com Chiavenato (2004, p.6 e 7):

A 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 [...] e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Dutra (2002, p.17) fala também que a Gestão de Pessoas “é caracterizada como um conjunto de políticas e praticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Nesse assunto podemos constatar que a gestão de pessoas é constituída por duas figuras, as organizações e as pessoas. Chiavenato (2004, p.4 e 5) diz que “cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveria Gestão de Pessoas”.

Para vários autores o ponto mais forte de uma empresa é a sua eficiência de trabalho. Utilizando esse raciocínio se torna fundamental elaborar uma ótima Gestão de Pessoas no âmbito organizacional, que dê auxílio para que os colaboradores trabalhem sempre buscando o sucesso as empresa e pessoal.

Algumas das atividades de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas são:

- Recrutamento de pessoas para trabalhar na organização.
- Seleção dessas pessoas.
- Orientação dos colaboradores dentro da organização.
- Modelagem do trabalho a ser exercido.
- Avaliação do desempenho das pessoas que trabalham na organização.
- Montagem de remuneração de cada cargo.
- Formação de programas de incentivos, benefícios e treinamentos.
- Garantir higiene, bem estar e segurança das pessoas no desenvolver de suas funções, entre outros.

A Gestão de Pessoas surgiu do desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos. Conforme Vilas Boas e Andrade (2009, p.6):

Nessa nova concepção, as pessoas deixam de serem simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

O departamento de Recursos Humanos tinha os seus colaboradores como meramente agentes passivos ao processo produtivo, já atualmente com a Gestão

de pessoas seu principal foco é visualizar os colaboradores como seus aliados, admirando suas habilidades, conhecimentos e capacidade intelectual.

Perante desta visão pode-se perceber que a Gestão de Pessoas é uma área que deve ser adotada em qualquer empresa, e que este departamento tem um grande valor, é o percurso para atingir um resultado satisfatório com direção a excelência e sucesso da empresa.

2.1 Satisfação

Compreender as necessidades humanas tornou-se uma missão muito significativa dentro das organizações nos ultimo anos. Por isso que especialistas decidiram estudar os métodos de se conhecer o que realmente motiva satisfação em seus colaboradores, com intuito de que produzam mais e com alta qualidade.

Pois com conhecimento destes rendimentos se poderá melhorar a qualidade de vida dos funcionários e a lucratividade das empresas, fazendo com que assim diminua a alternção de funcionários.

No trabalho a satisfação é um posicionamento que mais influencia o comportamento humano no ambiente, pois está ligado com o comprometimento organizacional.

A satisfação atinge também o desempenho do colaborador no trabalho (Schermerhorn, Hunt e Osborn,1999).

A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referente a determinado objeto, pessoa ou situação. Dessa maneira um individuo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo. (KANAANE, 1994, P.58).

Falar sobre satisfação no trabalho envolve os sentimentos das pessoas com seus valores. De acordo com Wagner e Hollenbck (1999) um dos elementos da satisfação é a consideração que cada pessoa concede aos valores que defendem.

Fazer uma pesquisa de satisfação no trabalho com seus funcionários pode trazer a empresa vários benefícios, sendo devidamente planejado e gerenciado. A pesquisa é um valioso canal para saber os problemas dos funcionários, por ela é possível saber quais os grupos de funcionários mais satisfeito e insatisfeito, quem

são os funcionários satisfeitos ou não com seus cargos, tendo assim um diagnóstico perante seus funcionários (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p.130).

Conhecer o grau de satisfação dos empregados pode ser um fator relevante para as empresas. Através desta informação os líderes terão mais segurança nas tomadas de decisões com relação a seus funcionários (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

2.2 Insatisfação

Os fatores de satisfação e insatisfação devem ser acompanhados rigorosamente pelos seus líderes, chefes ou gestores, para que possam reconhecer os pontos que podem estar gerando insatisfação no ambiente de trabalho, evitando que a organização sofra com custos indesejáveis de reposição.

Wahner e Hollenbek (1999, p.125) afirma que a insatisfação é uma das mais importantes causas de troca de funcionários e o mau desempenho da empresa, um problema que acaba gerando custos muito altos. Quando há uma troca de funcionário a empresa não perde apenas valor de rescisão de contrato, na substituição quem está entrando na empresa não tem o mesmo desempenho de quem está saindo, reduzindo assim a produtividade, além de perder o que a empresa investiu no funcionário, correndo o risco ainda desse funcionário se tornar concorrente, assumindo um cargo em outra empresa.

Um funcionário insatisfeito sempre vai trabalhar com má vontade, com stress, inconsolado, fazendo com que assim tenhamos declínio no compromisso organizacional, por isso cabe ao gestor verificar atentamente a situação de seus subordinados.

CAPÍTULO III

O BANCO E A PREPARAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: UMA ALIANÇA FUNDAMENTAL

Vivemos em uma época em que as empresas, no caso específico as instituições bancárias, buscam permanentemente e de maneira ávida novas estratégias para conseguirem manterem-se competitivas. Entre tais estratégias, encontram-se desde a redução de parte da planilha até reestruturações radicais. Contudo, frequentemente, tal constatação encontra um forte obstáculo: simplesmente, a maioria das instituições bancárias (não apenas elas, mas nos restringimos, aqui, a elas) desconhece as formas de como preparar seus funcionários para enfrentar novas situações, através de estratégias de mudanças.

Em um estudo liderado pela **Right Management**, durante o ano de 2009, apenas 25% dos entrevistados (gerentes de bancos, em especial) estavam de acordo com o fato de que seus funcionários respondessem, de maneira efetiva, à mudança em prol de novas estratégias de desenvolvimento, que incluíssem satisfação em seus trabalhos. 31% argumentaram que seus funcionários não se adaptariam às mudanças, e terminariam por colocar a produtividade e o compromisso em sério risco, caso novas mudanças em sua preparação para uma melhor atuação fossem levadas a cabo. 44% responderam que seus funcionários responderam positivamente ao desejo de mudanças.

Os bancos que compreendem a conexão entre preparar seus funcionários para aceitar mudanças de estratégias e, com isso, estarem dispostos a novas preparações, mediante a implementação de novas iniciativas, possuem garantia, segundo a **Right Management**, de verem seus esforços recompensados e de alcançar os objetivos almejados. Sabe-se que, mediante um planejamento eficaz e com o apoio dos *top leaders*, as instituições bancárias podem ajudar seus funcionários a adaptarem-se a novas mudanças, incrementando suas vantagens competitivas. Entretanto, uma má gestão pode trazer consequências muito graves.

É um fato que a maioria dos funcionários não tem a atitude necessária para se adaptarem às novas mudanças, através de treinamentos de preparação instituídos pelos gestores do banco. Pode-se, contudo, nesse caso, considerar a

utilização de um *assessment* específico, através do qual se avalia o funcionário do banco mediante a melhor maneira de fazer frente às novas mudanças, o que, ao final, garantirá sua satisfação no trabalho, intuito axial de todas as mudanças sérias e eficazes. Entre tais mudanças, mencionamos, *a priori*, a manutenção da calma, inclusive em situações estressantes, a fim de se conseguir resultados benéficos antes, durante e após a preparação para as novas mudanças.

Por outro lado, existem muitas instituições bancárias que não consideram a gestão de preparação para novas mudanças, em prol de seus funcionários, como sendo de sua competência. Como resultado disso, fracassam no intento de proporcionar um desenvolvimento adequado a seus funcionários, limitando-se, no máximo, em oferecer cursos isolados que não levam em conta o entorno da instituição, preocupados com um grande volume de teorias em detrimento de sessões práticas.

Colocar em andamento uma preparação efetiva para a mudança na satisfação e, por conseguinte, do desenvolvimento dos funcionários, requer um plano estratégico de mudanças, integrado em um processo que leve em conta o antes, o durante e o depois da preparação para novas mudanças. Se a preparação prévia para as mudanças é crucial, as ações de mudança e de segmento das mesmas são também muito importantes.

Veja-se, segundo a Right Management:

Antes:

- Compreender as iniciativas prévias da mudança. Para realizar um plano efetivo é necessário saber o que ocorreu em situações anteriores de mudança. É necessário levar em conta o que funcionou e o que não trouxe bons resultados, ou seja, quais são os *gaps* (lacunas) que devem ser completadas;
- Envolver todos os líderes e gestores do banco. Para obter um maior êxito, é necessário que todos os líderes e gestores do banco apoiem de, maneira tácita, as mudanças operadas na preparação dos funcionários para garantir sua satisfação e, com isso, maior rendimento. A área de Recursos Humanos precisa demonstrar aos executivos do banco que gerir as mudanças nem sempre constituirá um exercício simples, mas é necessário para que a instituição bancária cresça e se desenvolva, mediante a satisfação e o melhor desempenho dos funcionários;

- Identificar as pessoas que podem trazer obstáculos ou facilitar as mudanças. Parte deste processo implica um *assessment* para entender seus pontos débeis e seus pontos fortes. Além disso, o líder pode utilizar os resultados e criar um perfil de equipe e comentar com seus funcionários acerca do modo como as atitudes individuais, quando colocadas em favor do grupo, podem afetar a dinâmica do grupo como um todo.
- Esboçar um processo de preparação para as mudanças. O mais importante, neste caso, é destacar as áreas-chave nas quais o capital humano possa ser afetado. Fazer com que tais iniciativas se desenvolvam a contento poderá ajudar os funcionários do banco, a se adaptarem às novas mudanças, instituídas durante a preparação;
- Desenvolver um sistema de comunicação eficaz. Deve-se construir a comunicação da mudança a partir de todos os itens relevantes, tendo em vista, por exemplo, os resultados de rendimentos e as publicações na intranet do banco.

Durante e depois

- Proporcionar o apoio necessário aos líderes que dirigem o processo de preparação. Neste sentido, tal iniciativa pode ser levada a cabo tanto em grupo como mediante interações individuais. Em certas ocasiões, é necessário manter os grupos diretivos unidos, uma vez que executar a experiência de preparação dos funcionários pode constituir-se uma em uma tarefa solitária. Assim mesmo, é necessário que ocorram reuniões individuais com cada membro de sua equipe;
- Oferecer *coaching* aos membros (funcionários e equipe gestora) que necessitem de um apoio complementar. Proporcionar o apoio e o desenvolvimento adequado e necessário para auxiliar na condução do processo de preparação para as mudanças. Se, porventura, não forem capazes de comunicar de forma efetiva suas visões e estratégias, e conseguir a adesão incondicional de seus funcionários, durante o processo, a preparação não obterá êxito;
- Mensurar o êxito. Deve-se, primeiramente, saber como definir o êxito em cada caso, utilizando uma metodologia apropriada. Por exemplo: em

alguns casos, é possível que se necessite mensurar a habilidade de um *manager* a fim de sustentar uma conversa eficaz com um funcionário. No entanto, se o êxito se define medindo o comportamento da instituição bancária como um conjunto, talvez seja necessário que se peça aos funcionários que preencham uma pesquisa de opinião antes e depois da preparação.

Finalmente, é necessário que todo processo de mudança, visando a satisfação e o melhor desempenho, mediante uma preparação eficaz e adequada, envolva todos os níveis da instituição bancária, dirigida pelo *top management*. Atualmente, as empresas bancárias não têm outra opção, haja vista que a necessidade de mudanças através da preparação de seus funcionários deve ser constante.

Com o intuito de obter êxito e prosperar, as instituições bancárias necessitam de pessoas que possam responder de maneira eficaz às mudanças, adaptando-se a elas e demonstrando satisfação e rendimento de maneira unívoca. Desenvolver um plano com metas que possam ser atingidas, identificar e desenvolver as condutas de gestão dentro das equipes constitui fator imperioso. Colocar em prática um processo de preparação que inclua o apoio aos funcionários, o desenvolvimento da comunicação interna, de modo efetivo, pode ser uma garantia de êxito. Seguindo tais diretrizes, a instituição bancária terá a agilidade necessária para satisfazer suas demandas de mudanças, mediante a preparação eficiente de seus funcionários, podendo, assim, assegurar os níveis de que necessita para continuar sendo competitiva e alcançando seus objetivos estratégicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do presente trabalho, pôde-se perceber que, hodiernamente, as empresas e as organizações determinam, continuamente, metas e objetivos a serem alcançados, uma vez que é através de um plano estratégico eficaz que se consegue o progresso de diversos indicadores no domínio da organização, como aumento de faturamento, sinergia entre áreas, aumento de produtividade e ganho de escala. A fim de que tenhamos todas essas conquistas, é necessário que nossos colaboradores estejam satisfeitos com a empresa e com o seu paradigma de trabalho.

De modo similar, também se notou que, já há certo tempo, as empresas e as organizações têm procurado, cada vez mais, conhecer as pessoas que lhes oferecem serviços e também as têm motivado no sentido de que conheçam a si mesmas e aos outros com as quais convivem.

No que tange à concretização do trabalho apresentado, mesmo dividiu-se nos capítulos correspondentes, aptos a dar conta da temática proposta: No primeiro capítulo, teceram-se considerações acerca dos elementos basilares do trabalho, ou seja, meta, motivação e liderança, no qual cada item teve sua relevância determinada e conceituada.

No segundo capítulo, por sua vez, tratou-se do estilo de liderança e o ambiente de trabalho, tendo em vista que os fatores de satisfação e insatisfação necessitam ser acompanhados detidamente pelos seus líderes, chefes ou gestores, a fim de que possam reconhecer os pontos que podem estar gerando insatisfação no ambiente de trabalho, evitando que a organização sofra com custos indesejáveis de reposição e, atingindo, desse modo, a necessária satisfação.

Por fim, este trabalho procurou demonstrar a importância de se ter metas no âmbito de uma empresa, e, também, como ter a satisfação do colaborador diante de tal modelo de gestão, que conduz ao alcance das metas e à valorização dos seus funcionários, conforme se pôde perceber no que tange à empresa bancária, abordada no último capítulo. Neste sentido, em tal capítulo chegou-se à conclusão de que por em processo uma preparação eficaz para a mudança na satisfação e, por conseguinte, do desenvolvimento dos funcionários, requer um

plano estratégico de mudanças, integrado a uma ação que leve em conta o antes, o durante e o depois da preparação para novas mudanças. Se a preparação precedente para as mudanças é decisiva, as ações de mudança e de segmento das mesmas são também muito significativas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 3º ed. São Paulo: Makron, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro. Campus, 2004 - 6 Reimpressão.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

KRAUSE, Donald G. **A Força de um Líder**. Trad. Ana Woodward. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1ª ed. Campus, 2009.

(<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-carreira/definicao-de-metas-e-objetivos>. Acesso em 08/03/2014)

<http://www.rightmanagement.com.br/pt/Default.aspx>. Acesso em 01/06/2014