

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**  
**– GNF/BB –**

Paulo Acácio Lopes da Silva

O NÍVEL DE CONHECIMENTO E SATISFAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL S/A EM RELAÇÃO AOS  
BENEFÍCIOS OFERECIDOS

Porto Alegre

2007

Paulo Acácio Lopes da Silva

O NÍVEL DE CONHECIMENTO E SATISFAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL S/A EM RELAÇÃO AOS  
BENEFÍCIOS OFERECIDOS

**Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes**

Porto Alegre

2007

Paulo Acácio Lopes da Silva

O NÍVEL DE CONHECIMENTO E SATISFAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL S/A EM RELAÇÃO AOS  
BENEFÍCIOS OFERECIDOS

**Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.**

**Conceito final: "A".**

**Aprovado em 20 de outubro de 2007.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ângela Freitag Brodbeck – UFRGS**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ângela Scheffer Garay – UFRGS**

---

**Orientadora – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS**

À minha mãe Geny e ao meu pai Acácio (*in memoriam*), pelos valores passados a seus filhos e pelos esforços feitos para nossa formação pessoal e profissional. À minha irmã e irmãs, sobrinhos (as) e ao amigo Sandro, com carinho. A todos vocês minha gratidão e, principalmente, meu reconhecimento pelo apoio e incentivo, pela compreensão e por tudo de bom com que sou retribuído.

## **AGRADECIMENTOS**

Há vezes, em nossa vida, que os desafios nos parecem insuperáveis e os sonhos inatingíveis. Nesses momentos, além de uma força vinda não se sabe de onde, que nos impulsiona, é nas palavras, nos gestos de carinho e nas lembranças que nos acompanham que encontramos a verdadeira razão para nos esforçarmos ao máximo para alcançar nossos objetivos e, assim, podermos nos sentir vitoriosos e realizados.

Aproveitando esta oportunidade, gostaria muito de agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram a meu lado na busca de mais esse aprendizado.

Em primeiro lugar, ao Banco do Brasil S/A (BB), por oportunizar minha participação em mais esta atividade, que propiciou meu crescimento pessoal e profissional, e por ter disponibilizado sua estrutura para que eu pudesse realizar as atividades necessárias à conclusão desse curso de especialização.

À professora autora Dr<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes, ao professor tutor Roberto Dantas Brandão, à professora tutora Jaciane Cristina Costa e aos demais professores dessa Universidade, pelos ensinamentos e desafios propostos, e pela dedicação que demonstraram ao longo do curso.

Aos colegas da agência Partenon do BB, pela amizade e pela colaboração imprescindível à execução desse estudo, assim como, aos colegas virtuais da turma 14-B do curso GNF/BB, pela parceria e companheirismo nesta empreitada que se encerra.

“Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos ao desafio. Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes, porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só nos obriga a sermos conscientes. Problemas para vencer, a liberdade para provar. E, enquanto acreditarmos nos nossos sonhos, nada é por acaso.”

(Henfil)

## RESUMO

Dada a importância da remuneração através de um pacote de benefícios oferecido por uma empresa visando à fidelização de seus funcionários, esse trabalho faz uma avaliação de como os funcionários do Banco do Brasil S/A se sentem com relação ao atual pacote de benefícios que lhes é oferecido. Por meio de uma pesquisa Survey do tipo descritiva, realizada com a aplicação de um questionário (distribuído aos 25 funcionários da Agência Partenon do Banco do Brasil), objetivou-se avaliar o nível de conhecimento e satisfação desses funcionários em relação aos benefícios a que têm direito, bem como, verificar a expectativa deles por benefícios ainda não contemplados. As conclusões foram baseadas na análise dos percentuais de respostas obtidas para cada pergunta que compõe o questionário e através da observação de alguns gráficos gerados a partir desses dados trabalhados com o aplicativo **Excel** da **Microsoft**<sup>®</sup>. Os resultados obtidos permitiram as seguintes constatações: o nível de conhecimento dos respondentes é muito bom, já que a maioria soube diferenciar entre os benefícios exigidos por lei e os espontâneos; o nível de satisfação em relação ao pacote de benefícios oferecidos, considerando-se quantidade, qualidade e valor, é bem alto; e o 'plano de saúde odontológica' é um dos benefícios com maior índice de expectativa. Visivelmente, os respondentes aprovam o pacote de benefícios oferecido pelo BB em termos de quantidade, qualidade e valor, mas têm consideráveis ressalvas quanto ao salário direto vigente.

Palavras-chave: **Benefícios, Remuneração, Salários Indiretos e Satisfação.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema de um Ciclo Motivacional .....	32
Figura 2 - Pirâmide das Necessidades Humanas – Maslow .....	33
Gráfico 1 - Sexo dos Respondentes.....	44
Gráfico 2 - Idade dos Respondentes .....	45
Gráfico 3 - Grau de Instrução dos Respondentes .....	46
Gráfico 4 - Estado Civil dos Respondentes .....	46
Gráfico 5 - Tempo como funcionário do BB .....	47
Gráfico 6 - Imagem do BB na Sociedade .....	48
Gráfico 7 - Integração do Funcionário na Empresa.....	48
Gráfico 8 - Satisfação com as Atividades Executadas .....	49
Gráfico 9 - A Remuneração no BB x Necessidades/Habilidades/Outros Bancos.....	50
Gráfico 10 - Divulgação dos Benefícios pelo BB.....	51
Gráfico 11 - Quantidade, Qualidade e Valor dos Benefícios oferecidos pelo BB .....	52
Quadro 1 - Definições do termo Salário .....	21
Quadro 2 - Benefícios quanto à sua exigibilidade legal.....	25
Quadro 3 - Benefícios quanto à sua natureza .....	25
Quadro 4 - Benefícios quanto aos seus objetivos .....	26
Quadro 5 - Tipologia de Benefícios proposta por Dessler .....	27
Quadro 6 - Escala adotada para as respostas do questionário.....	41



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentuais de Respostas Certas e Erradas por Benefício .....	53
Tabela 2 - Número de Acertos por Questionário .....	54
Tabela 3 - Utilização dos Benefícios .....	55
Tabela 4 - Expectativa por novos Benefícios .....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Acum.	Acumulado
AP	Administração de Pessoal
ARH	Administração de Recursos Humanos
BB	Banco do Brasil S/A.
DRH	Departamento de Recursos Humanos
GNF	Gestão de Negócios Financeiros
LIC	Livro de Instruções Codificadas
Perc.	Percentuais
Qtde	Quantidades
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	16
<b>2.1.1 OBJETIVOS DA ARH</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.2 FUNÇÕES DA ARH</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.3 POLÍTICAS DE RH</b> .....	<b>19</b>
2.2 REMUNERAÇÃO .....	20
<b>2.2.1 SALÁRIO NOMINAL E SALÁRIO REAL</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2 COMPOSIÇÃO DOS SALÁRIOS</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3 DEFINIÇÃO DE REMUNERAÇÃO</b> .....	<b>22</b>
2.3 BENEFÍCIOS.....	23
<b>2.3.1 TIPOLOGIA DE BENEFÍCIOS</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.2 OBJETIVOS DE UM PLANO DE BENEFÍCIOS</b> .....	<b>27</b>
2.4 SATISFAÇÃO.....	30
<b>2.4.1 CICLO MOTIVACIONAL</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.2 AMBIENTE DE TRABALHO</b> .....	<b>33</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	38
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO.....	39
<b>3.2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.2 PLANO DE AMOSTRAGEM</b> .....	<b>40</b>
3.3 COLETA DE DADOS .....	41
<b>3.3.1 QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>41</b>
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	42
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO .....	44
4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	47
4.3 BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO BB .....	50
4.4 NÍVEL DE CONHECIMENTO .....	52
4.5 UTILIZAÇÃO DE ALGUNS BENEFÍCIOS .....	54
4.6 EXPECTATIVA POR NOVOS BENEFÍCIOS.....	55
4.7 COMENTÁRIOS, CRÍTICAS E SUGESTÕES.....	56
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
5.1 PRINCIPAIS ACHADOS DA ANÁLISE.....	58

5.2 RECOMENDAÇÕES.....	59
5.3 LIMITAÇÕES.....	59
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Através da remuneração salarial as organizações procuram recompensar a contribuição e o esforço de seus funcionários na geração dos resultados esperados e/ou planejados por elas. Essa remuneração, na maioria das vezes, é composta pela soma do salário direto (valor básico representado pelo salário mensal ou horário) e do salário indireto (oriundo de convenção coletiva de trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização).

Hoje em dia, o que mais se busca na maioria das organizações é o envolvimento dos funcionários nas tarefas e objetivos empresariais. O que faz o diferencial de uma empresa são as pessoas, pois é através delas que a empresa se mantém firme para atuar num mercado demasiadamente competitivo, composto por clientes cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos. Mas, para que as empresas tenham um alto nível de pessoal, com indivíduos qualificados, motivados, em sinergia com seus objetivos, é necessário que elas lhes dêem condições para isto.

Em geral, as empresas reconhecem que a motivação de seus profissionais é um fator determinante para o êxito nos negócios. Percebem que é fundamental ter um pessoal motivado pelo seu próprio trabalho, sem que, para isso, seja necessário obrigar, pedir um esforço extra. Contudo, a grande maioria delas também reconhece a enorme dificuldade para se conseguir isso.

A motivação está muito ligada à forma como as pessoas percebem os estímulos externos. Depende dos seus valores, de suas crenças e da satisfação de suas necessidades.

Atualmente, a maioria das organizações dispõe de um verdadeiro “arsenal” de recursos voltados para a satisfação de seus funcionários, como pesquisa de clima, remuneração por resultado, participação nos lucros. Porém, tudo indica que esses recursos não funcionam quando mal administrados, podendo até provocar efeito contrário. Pesquisam clima, mas não o administram; promovem incentivos que criam competição predatória na equipe; implantam planos que premiam poucos; etc.

Em sua essência, salário indireto é um conjunto de benefícios ou recompensas oferecido pela empresa a seus funcionários. Em sua forma mais tradicional compreende itens cujo teor e número variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário.

Com o salário indireto, a empresa objetiva reforçar a estabilidade, o comprometimento e a lealdade de seus funcionários. Por ter um custo significativo, ele deve ser objeto de constante atenção. Sua importância, também, se deve ao impacto sobre a imagem da empresa na comunidade em que ela se insere. Empresas que oferecem vantagens excepcionais têm maior grau de atração e retenção da mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do cargo impõem alto nível de capacitação profissional.

Para o funcionário, os benefícios têm impacto direto sobre a sua qualidade de vida, influenciando em sua segurança atual e futura. Em muitos casos, são fatores de decisão para a permanência numa empresa ou para a aceitação de um novo convite de trabalho. Essas recompensas podem desmotivar todos ou parte dos funcionários se forem mal distribuídas ou mal avaliadas, comprometendo o grau de reciprocidade esperado pela empresa ao adotá-las.

Se, de um lado, um dos principais objetivos de uma organização é a geração de riqueza, de outro, é esperada a distribuição da riqueza gerada entre os parceiros que contribuem para o alcance daquele objetivo (fornecedores, investidores, acionistas, funcionários e clientes).

Devido ao custo que os sistemas de recompensa representam, as organizações precisam analisar a sua relação custo/benefício, visto que eles, além de incentivar as pessoas a fazer cada vez mais contribuições à organização, devem trazer algum retorno à própria organização e manter a continuidade do seu negócio.

Na posição de um dos parceiros da organização a que pertence, cada funcionário investe nela com seu trabalho, dedicação e esforço pessoal, conhecimentos e habilidades, e espera receber uma retribuição adequada por isso.

Anualmente, entre os meses de setembro e outubro, representantes das classes empresarial e funcional do Banco do Brasil S/A (BB) reúnem-se para negociar uma proposta de dissídio salarial. Entre os itens colocados em discussão, além do salário direto obviamente, também estão vários que se referem aos benefícios (salá-

rio indireto) oferecidos.

Em 2002, o autor desta monografia realizou uma pesquisa com o propósito de servir de base para seu trabalho de conclusão no curso de Graduação em Administração abordando o tema exposto. Naquela época, foram obtidos dados muito interessantes a respeito do nível de conhecimento e satisfação dos funcionários do BB em relação ao pacote de benefícios oferecido.

Após o término daquele trabalho, outros Acordos Coletivos já se seguiram e, freqüentemente, a greve tem sido uma forma de pressão para a classe funcional tentar melhorar as propostas feitas pelos representantes da empresa.

Devido a isso, o autor retoma o tema (avaliação da percepção dos funcionários do BB sobre a remuneração recebida na forma de benefícios), refazendo a pesquisa cujo objetivo principal é avaliar a percepção dos funcionários do BB sobre a remuneração recebida na forma de benefícios. Por conseguinte, os objetivos específicos são:

- a) avaliar o nível de conhecimento dos funcionários em relação aos benefícios que o BB oferece;
- b) avaliar o nível de satisfação dos funcionários do BB quanto aos benefícios recebidos; e
- c) verificar os benefícios desejados pelos funcionários do BB que ainda não são oferecidos pela empresa.

Para tanto, esse trabalho foi fruto de uma revisão bibliográfica e de uma pesquisa Survey do tipo descritiva, cujos dados foram coletados através de um questionário enviado a **25** pessoas (funcionários lotados na agência Partenon do BB), que representam uma amostra populacional dos funcionários do BB.

Assim, este trabalho divide-se nas seguintes partes: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise e Interpretação de Dados, Considerações Finais, Referências Bibliográficas e Apêndice.

Na Introdução, apresentam-se a definição do problema, os objetivos principal e específicos da pesquisa a ser desenvolvida, o tipo de pesquisa utilizado e a estrutura deste trabalho.

O capítulo Referencial Teórico tem por objetivo levantar os principais pressu-

postos conceituais que sustentam o desenvolvimento deste trabalho, através de uma revisão da produção literária sobre Administração de Recursos Humanos, Remuneração e Benefícios.

Em Metodologia, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados, o delineamento do estudo, a forma de obtenção da amostra populacional e a técnica adotada na análise dos dados coletados.

No capítulo Análise e Interpretação dos Dados, apresentam-se os dados colhidos por meio dos questionários aplicados e as interpretações feitas pelo autor deste trabalho.

Nas Considerações Finais, são descritos os principais achados, sugestões e limitações da pesquisa realizada.

Nas Referências Bibliográficas, relaciona-se o material pesquisado para a realização do presente trabalho.

Em Apêndices, é posto à disposição dos interessados o material auxiliar utilizado na produção desta pesquisa.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foi realizado um levantamento de alguns conceitos necessários à fundamentação do presente trabalho, tais como: Administração de Recursos Humanos, Remuneração, Benefícios e Satisfação.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Era generalizada a idéia, até mesmo entre os estudiosos do assunto, de que a Administração de Recursos Humanos (ARH) deveria ser função de um único órgão. Em verdade, quando se fala em Administração de Pessoal (AP), logo se pensa na existência de um setor especializado, que centralize atribuições, responsabilizando-se, sozinho, pelos resultados dos processos postos em jogo. Assim, Aquino (1992, p. 76) afirma que a ARH:

[...] consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho, de forma que os objetivos para os quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, bem como os objetivos de todos os níveis de pessoal e os da sociedade sejam devidamente considerados e atendidos.

A ARH, ao contrário, não é nem pode ser função exclusiva de um serviço, seção, divisão ou departamento – seja qual for a denominação adotada na estrutura da organização.

Em uma empresa, pode e deve haver, isto sim, um órgão especializado que exerça não todas as atividades da ARH, mas algumas ou mesmo várias delas: as

que poderiam (por conveniências diversas) ser exercidas diretamente por vários chefes e supervisores da organização.

Percebe-se então, que a ARH é função difusa, isto é, se reparte igualmente por todos os setores da empresa, sendo desempenhada por todos aqueles que tenham responsabilidade de supervisão ou chefia. Então, onde se caracterizar a posição de chefia, a responsabilidade de seu titular na execução de determinadas atividades na AP também estará caracterizada.

Como se pode depreender, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) ganha, predominantemente, a condição de órgãos de “*staff*” (órgãos orientadores e normativos que definem e formulam a política do pessoal), cabendo-lhes, no entanto, algumas (e importantes) funções executivas (de linha).

Dada essa tendência crescente de descentralização, surgiu o imperativo de aperfeiçoamento e atualização contínuos das chefias nas técnicas de ARH. Pode-se afirmar que a qualidade da ARH de uma organização qualquer é consequência da qualidade dos que administram o pessoal: os supervisores dos diversos níveis.

E, cada vez mais, se atribui aos chefes o direito de executarem, com relativa autonomia, dentro da orientação superior da empresa, representada pela política que emana do departamento do pessoal, a administração de seu pessoal, visto que, em qualquer organização, falta aos setores especializados ou aos técnicos de pessoal a necessária “autoridade” para compelirem as várias unidades da empresa a executar, da maneira que lhes pareça mais conveniente, esta ou aquela atividade de pessoal.

### **2.1.1 Objetivos da ARH**

Uma política de pessoal eficiente e racional, assentada em princípios que incrementam as boas relações no trabalho e assegurem, através do esforço humano, sistematicamente coordenado, o alcance dos objetivos econômico-sociais a que se propõe a empresa, é condição essencial à dinâmica de qualquer organização. O departamento de pessoal é o órgão que realiza essa política, ou seja:

[...] considera-se a Administração de R.H. como uma atividade constante e sistemática, realizada ou não por órgão específico e especializado. Consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. (CHIAVENATO, 1981, p. 178).

Portanto, a ARH tem como objetivo: elaborar e executar planos, diretrizes e política destinados a proverem à empresa de pessoal competente, habilitado, satisfeito e estável. O DRH é, predominantemente, um órgão de “*staff*” que, dentro de suas atribuições, presta permanente assistência a todos os setores da empresa, contribuindo, desta forma, para a sua eficiência e seu desenvolvimento.

### 2.1.2 Funções da ARH

Segundo Chiavenato (1981, p. 180), são providências que se completam para formar o todo representativo do quadro geral de atividades inerentes ao DRH de uma empresa organizada, ou seja:

- descobrir e atrair pessoal capaz e habilitado para os serviços da organização;
- desenvolver esse pessoal, através de treinamento e instruções periodicamente ministrados;
- estabelecer um plano de avaliação de cargos visando à aplicação objetiva de um sistema de pagamento;
- procurar e adotar meios e recursos capazes de criarem e desenvolverem condições de trabalho que estimulem o entusiasmo e garantam a permanência do elemento humano escolhido, selecionado e treinado;
- implantar um sistema de avaliação do mérito, que sirva de base para promoções e melhorias salariais;
- e, finalmente, estabelecer uma política assistencial bem planejada.

Pontes (1988, p. 21) afirma que “é impossível qualquer sistema isolado dos demais sistemas de Recursos Humanos” (RH). Existe, sem dúvida, uma interdependência entre diversas atividades como a de carreira (benefícios, plano de carreira, política salarial, análise e avaliação de cargos), avaliação (avaliação de desempenho e potencial), controle (registro de pessoal, relações sindicais e sistema de informa-

ções), apoio (serviço social e segurança e medicina do trabalho) e planejamento (integração, treinamento e desenvolvimento e, incluído, o recrutamento e seleção). Estas atividades, interagindo entre si, formam uma cadeia de processos que torna a ARH eficaz e eficiente na empresa.

### **2.1.3 Políticas de RH**

As políticas de RH surgem em função da racionalidade, da filosofia e da cultura organizacional e constituem-se em orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas. Cada organização desenvolve a política de RH mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades.

Segundo Chiavenato (1981, p. 175), os principais planos e políticas de RH que atraem e mantêm pessoal na organização são:

- política de valorização do homem;
- plano de carreira;
- salários condizentes com a função;
- benefícios condizentes;
- avaliação de desempenho justa;
- treinamento e desenvolvimento;
- chefias treinadas;
- serviço social;
- medicina e segurança no trabalho;
- integração homem x empresa;
- segurança no emprego.

Percebe-se, pelos itens apresentados, que as organizações não podem se preocupar apenas em pagar bons salários. Cada vez mais, o funcionário procura obter, através do vínculo empregatício, condições para melhorar sua qualidade de vida.

## 2.2 REMUNERAÇÃO

Para Chiavenato (1999, p. 221), “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”.

Ainda segundo o mesmo autor, a política de retribuição e recompensas aos parceiros (fornecedores, investidores, acionistas, funcionários e clientes) de uma organização é um dos aspectos mais importantes da filosofia por ela adotada. devido ao custo que os sistemas de recompensa representam, as organizações precisam analisar a sua relação custo/benefício, visto que eles, além de incentivar as pessoas a fazer cada vez mais contribuições à organização, devem trazer algum retorno à própria organização e manter a continuidade do seu negócio.

Na posição de um dos parceiros da organização a que pertence, cada funcionário investe nela com seu trabalho, dedicação e esforço pessoal, conhecimentos e habilidades, e espera receber uma retribuição adequada por isso.

Na concepção de Marras (2000, p. 91),

[...] o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compõem 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.

Para Marras (2000, p. 92), a equação que explica a formação da remuneração é:

$$\mathbf{R = S_t + B}$$

Onde:      **R**      = remuneração  
               **S<sub>t</sub>**     = salário total (nominal + todas as verbas de crédito);  
               **B**      = benefícios.

### 2.2.1 Salário Nominal e Salário Real

O salário representa a principal forma de recompensa organizacional. Em alguns países, a lei fixa qual o seu valor mínimo a ser pago aos trabalhadores em geral (salário mínimo) ou a determinado ramo de atividade econômica (salário profissional), significando uma intervenção do Estado no mercado de trabalho ou o resultado de negociações coletivas entre empregados e empregadores.

Há uma distinção entre **salário nominal** (volume de dinheiro fixado em contrato individual para determinado cargo numa empresa) e **salário real** (quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe - poder aquisitivo) e que leva à distinção entre **aumento salarial** (acréscimo ao salário real, ou seja, aumento do poder aquisitivo) e **reajuste salarial** (recomposição do salário real ao seu equivalente em período anterior).

O Quadro 1, a seguir, apresenta algumas das principais definições do termo salário:

Tipo de Salário	Definição
1. Salário nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês, etc.
2. Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR, etc.)
3. Salário complessivo	É o que tem inserido em seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra, etc.)
4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros, etc.)
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

**Quadro 1 - Definições do termo Salário**

Fonte: MARRAS (2000, p. 92)

Seja numa produção automatizada (menor participação dos salários nos custos de produção), seja numa produção com alto índice de manufatura (maior incidência dos salários e encargos nos custos de produção), os salários representam um considerável volume de dinheiro que precisa ser muito bem administrado pelas organizações.

### 2.2.2 Composição dos Salários

Os salários são condicionados por vários fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais) que se inter-relacionam e exercem efeitos diferenciados sobre os salários, elevando-os ou baixando-os. Conforme Chiavenato (1999), nas decisões a respeito dos salários, leva-se em conta o conjunto desses fatores como um todo.

Os fatores internos ou organizacionais compreendem: tipologia dos cargos, as políticas de RH e salarial, desempenho e capacidade financeira e a competitividade da organização.

Já os fatores externos ou ambientais abrangem: situação do Mercado de Trabalho, conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida, etc.), sindicatos e negociações coletivas, legislação trabalhista, situação do mercado de clientes e concorrência no mercado.

### 2.2.3 Definição de Remuneração

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.

Segundo Chiavenato (1999, p. 221) a remuneração é formada por três componentes:

- ▶ **a remuneração básica**, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário

por hora. A remuneração básica é representada pelo salário, mensal ou horário;

- ▶ **os incentivos salariais**, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Os incentivos são concedidos sob diversas formas, como bônus e participações nos resultados alcançados;
- ▶ **os benefícios**, quase sempre denominados remuneração indireta. Os benefícios são concedidos através de vários programas (como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, etc.).

O salário, elemento mais importante que compõe a recompensa financeira direta (composta também por bônus, prêmios e comissões) que cada funcionário recebe, é definido por Chiavenato (1999, p. 222) como sendo “*a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo*”.

Na análise do referido autor, a soma do **salário direto** (“[...] *aquele percebido exclusivamente como contraprestação do serviço no cargo ocupado*” – p. 222) e do **salário indireto** (“[...] *decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização*” – p. 223) constitui a **remuneração**, que abrange todas as parcelas do salário direto e todas as decorrências do indireto.

Quanto às recompensas não-financeiras (orgulho, auto-estima, reconhecimento, segurança no emprego, liberdade e autonomia, qualidade de vida, etc.), Chiavenato (1999, p. 223) afirma que eles “*afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração. Daí a necessidade de considerar todas as recompensas no seu conjunto*”.

## 2.3 BENEFÍCIOS

Podem-se definir benefícios como sendo regalias ou vantagens concedidas pelas organizações como forma de pagamento adicional aos salários de todos ou parte de seus funcionários. Por exemplo: assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, pla-



nos de pensão ou aposentadoria, etc.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) citam uma pesquisa realizada pela Coopers e Lybrand em 1995, segundo a qual os principais benefícios praticados no Brasil eram: aluguel de casa, ambulatório na empresa, aquisição facilitada de produtos e/ou serviços, assistência farmacêutica, assistência jurídica, assistência médica, hospitalar e odontológica, automóvel, auxílio-doença, cesta de alimentos, “check-up” anual, clube recreativo, combustível, complemento de aposentadoria, cooperativas (compra facilitada), creche, estacionamento, financiamento ou empréstimo, gratificação anual, instrução própria e/ou de filhos, reembolso alimentação, seguros diversos, transporte, etc.

Inicialmente, os planos de benefícios foram criados com o propósito de atrair pessoal e reduzir a rotatividade de mão-de-obra, principalmente nas empresas em que as atividades operacionais eram executadas em condições muito adversas.

Hoje, por representar um custo significativo para a empresa e influir na sua imagem junto à sociedade, os planos de benefícios são intensamente avaliados e discutidos quanto aos seus propósitos, custos e valores, administração, critérios de avaliação, etc.

### **2.3.1 Tipologia de benefícios**

Devido à grande variedade de benefícios sociais, até certo ponto, torna-se difícil sua classificação. Então, a seguir, são apresentados três quadros que esquematizam as formas como Chiavenato (1999, p. 272 e 273) classificou os exemplos mais encontrados de benefícios:

a) o Quadro 2 mostra os benefícios classificados quanto à sua exigibilidade legal, ou seja, os que são exigidos por lei e os que são concedidos espontaneamente pela empresa:

<b>Legais</b>	Exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou por convenção coletiva entre sindicatos. Podem ser pagos pela organização ou pelos órgãos previdenciários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13º Salário</li> <li>• Aposentadoria</li> <li>• Auxílio-doença</li> <li>• Férias</li> <li>• Salário-família</li> <li>• Salário-maternidade</li> <li>• Seguro de Acidentes do Trabalho</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Espontâneos</b>	Concedidos por mera liberalidade das empresas. Chamados de benefícios marginais ou voluntários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio</li> <li>• Complemento de aposentadoria ou planos de seguridade social</li> <li>• Empréstimos</li> <li>• Gratificações</li> <li>• Refeições</li> <li>• Seguro de Vida em Grupo</li> <li>• Transporte</li> <li>• Etc.</li> </ul>

**Quadro 2 - Benefícios quanto à sua exigibilidade legal**

Fonte: Elaborado pelo autor com base na classificação apresentada por Chiavenato (1999, p. 272).

b) o Quadro 3 mostra os benefícios classificados quanto à sua natureza, ou seja, os concedidos em dinheiro e os oferecidos em forma de serviços:

<b>Monetários</b>	Concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento, e que geram encargos sociais deles decorrentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13º Salário</li> <li>• Complemento do salário nos afastamentos prolongados por doença</li> <li>• Férias</li> <li>• Gratificações</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Não-Monetários</b>	Oferecidos em forma de serviços, vantagens ou facilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência médico-hospitalar</li> <li>• Assistência odontológica</li> <li>• Clube ou grêmio</li> <li>• Horário móvel ou flexível</li> <li>• Refeitório</li> <li>• Serviço social e aconselhamento</li> <li>• Transporte de casa para a empresa e vice-versa</li> <li>• Etc.</li> </ul>

**Quadro 3 - Benefícios quanto à sua natureza**

Fonte: Elaborado pelo autor com base na classificação apresentada por Chiavenato (1999, p. 273).

c) o Quadro 4 mostra os benefícios classificados quanto aos seus objetivos:

<b>Assistenciais</b>	Visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência financeira (empréstimos)</li> <li>• Assistência médico-hospitalar</li> <li>• Assistência odontológica</li> <li>• Complemento de aposentadoria ou planos de previdência social</li> <li>• Complemento do salário nos afastamentos prolongados por doença</li> <li>• Creche para filhos de funcionários</li> <li>• Seguro de vida em grupo</li> <li>• Seguro de acidentes pessoais</li> <li>• Serviço social</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Recreativos</b>	Visam proporcionar condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer (alguns são extensivos à família do funcionário). Visam, também, ao fortalecimento da organização informal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de lazer nos intervalos de trabalho</li> <li>• Atividades esportivas e comunitárias</li> <li>• Grêmio ou clube</li> <li>• Música ambiente</li> <li>• Passeios e excursões programadas</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Supletivos</b>	Visam proporcionar ao funcionário certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agência bancária no local de trabalho</li> <li>• Cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados</li> <li>• Estacionamento privativo</li> <li>• Horário móvel de trabalho</li> <li>• Restaurante no local de trabalho</li> <li>• Transporte</li> <li>• Etc.</li> </ul>

**Quadro 4 - Benefícios quanto aos seus objetivos**

Fonte: Elaborado pelo autor com base na classificação apresentada por Chiavenato (1999, p. 273).

A tipologia de benefícios proposta por Dessler <sup>(1)</sup> (apud CHIAVENATO, 1999, p. 274) é a seguinte:

1.	Pagamento de tempo não trabalhado:	Envolvendo pagamentos suplementares como férias e dias não trabalhados (feriados e afastamentos prolongados por doença) e seguro-desemprego.
2.	Benefícios relacionados com seguros:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de vida em grupo</li> <li>• Planos de assistência médico-hospitalar gratuita ou subsidiada</li> <li>• Assistência médico-hospitalar a acidentados</li> </ul>

<sup>1</sup> DESSLER, Gary. *Human Resource Management, Upper Sadle River*. NJ: Prentice-Hall, 1997, p. 504.

		ou seus dependentes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro médico-hospitalar para doenças prolongadas e casos de gravidez</li> <li>• Programas internos de saúde e bem-estar.</li> </ul>
3.	Benefícios relacionados com aposentadoria:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de seguridade social</li> <li>• Planos de pensão ou de complementação de aposentadoria.</li> </ul>
4.	Benefícios de serviços aos empregados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de assistência ao funcionário</li> <li>• Cooperativas de crédito e de financiamento</li> <li>• Serviço social e de aconselhamento</li> <li>• Clubes e grêmios</li> <li>• Refeitórios, incluindo programas de dieta alimentar</li> <li>• Serviços relacionados com o trabalho, como creches, refeitórios, cantinas, transporte subsidiado, assistência aos idosos, subsídios à educação, etc.</li> </ul>
5.	Benefícios flexíveis.	<p>O programa de benefícios flexíveis envolve um programa básico de cobertura e vários benefícios em torno dele. O programa básico é fixo e representa a proteção que não pode ser mudada, enquanto os demais benefícios são flexíveis e opcionais, dependendo da necessidade de utilização de cada pessoa. Se a pessoa não utilizar os benefícios flexíveis, eles serão acumulados em sua conta pessoal para serem gastos em situações contingenciais. A quantidade de benefícios flexíveis pode variar de um ano para outro.</p>

**Quadro 5 - Tipologia de Benefícios proposta por Dessler**

Fonte: Elaborado pelo autor com base na classificação apresentada por Chiavenato (1999, p. 274).

Marras (2000, p. 138) afirma que, em países desenvolvidos, as organizações adotam planos flexíveis de benefícios em que os empregados têm a opção de escolher, entre os disponíveis, aqueles benefícios que eles acham mais interessantes. “Esse modelo pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo-benefício de ambos”.

### 2.3.2 Objetivos de um plano de benefícios

Na definição do seu plano de benefícios, a organização deve preocupar-se

em atender às necessidades dos seus funcionários, adequando-o ao perfil destes e às atividades por eles exercidas.

Marras (2000, p. 138) divide estas necessidades em dois tipos: as **intrínsecas/endógenas**, “*que nascem e florescem no interior do indivíduo e são, em geral, de caráter psicológico*” (necessidades sociais, de relacionamento, de status, etc.), e as **extrínsecas/exógenas**, “*que têm origem no mundo externo do indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos*”(incentivos financeiros, serviços, seguros, etc.).

Segundo o mesmo autor, as necessidades intrínsecas podem ser supridas pela organização através de políticas sociais, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas, conforme o tipo de ambiente, o momento vivido pela empresa e a intensidade das necessidades sentidas. Já as extrínsecas, por meio de ‘pacotes’ (conjunto de benefícios) que, somados ao salário percebido pelo empregado, formam concretamente sua remuneração.

Chiavenato (1999, p. 275) afirma que, geralmente, a organização desenha e planeja seu plano de benefícios composto de um pacote adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades, visando satisfazer vários objetivos, entre eles:

### **1) objetivos individuais:**

Benefícios que proporcionam uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva. Visam propiciar condições para que cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades do trabalho para satisfazer necessidades mais elevadas. Nesse sentido, os serviços e benefícios sociais deveriam constituir um esquema integrado capaz de satisfazer os fatores higiênicos (insatisfacientes) e alguns dos fatores motivacionais (satisfacientes);

### **2) objetivos econômicos:**

Benefícios que funcionam como elemento de atração e de retenção de pessoal. São aqueles que visam:

- reduzir fadiga física e psicológica das pessoas;

- apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos;
- reduzir a rotatividade do pessoal e fixar as pessoas na empresa;
- reduzir o absenteísmo;
- melhorar a qualidade de vida das pessoas;
- minimizar o custo das horas trabalhadas.

### **3) objetivos sociais:**

Benefícios que procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte, segurança, etc.

De um modo geral, através dos benefícios oferecidos, as empresas visam ajudar seus funcionários nas seguintes áreas:

1. no cargo (gratificações, prêmios de produção, seguro de vida, etc.);
2. fora do cargo, mas dentro da organização (refeitório, cantina, lazer, transporte, etc.);
3. fora da organização, na comunidade (recreação, atividades esportivas e comunitárias, etc.).

Sobre os objetivos organizacionais, Marras (2000, p. 137) é de opinião que eles:

[...] são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho.

O autor ressalta que o atendimento das necessidades dos indivíduos:

[...] parte do pressuposto que 'a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários', ao mesmo tempo que carrega um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante de remuneração. (MARRAS, 2000, p. 137).

Para Chiavenato (1999, p. 275), *“enquanto o salário está relacionado com o cargo, os benefícios estão relacionados com o fato de a pessoa ser funcionária da*

*organização*”. E nessa discussão será importante tratar de outros aspectos ligados à satisfação dos funcionários para que os programas de benefícios sejam eficazes.

## 2.4 SATISFAÇÃO

Uma definição para a palavra **satisfação** é: “prazer que resulta da realização do que se espera, do que se deseja” (NOVÍSSIMA DELTA LAROUSSE, 1982). Adaptando-se para a ARH, seu sentido seria: o prazer que um funcionário poderia encontrar, numa organização, executando as tarefas que lhe são destinadas.

Para uma pessoa executar “satisfatoriamente” suas atividades, qualquer que seja a área de sua vida em que elas se inserem (artística, lazer, profissional, cultural, religiosa, etc.), é necessário existir nesta pessoa certa motivação.

O início do século XX marca oficialmente o começo das primeiras pesquisas e estudos científicos na área da motivação humana, principalmente no que diz respeito à relação homem *versus* trabalho.

Segundo Fochesatto (2002), é muito comum encontrar em muitas organizações um grande número de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem, portanto, sem experimentar qualquer satisfação ou realização pessoal gerada por seu trabalho. Essas pessoas entendem o emprego como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele.

[...] É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não de oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem. (FOCHESATTO, 2002, p. 14)

### 2.4.1 Ciclo Motivacional

Segundo Chiavenato (1994, p. 89), motivação ou motivo é “*tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma*”. Esses motivos estão fortemente ligados a necessidades, desejos e anseios de cada indivíduo, seja dentro ou fora das organizações, e servem para que as pessoas sigam em busca de algo melhor, ou mesmo, satisfaçam uma necessidade básica.

A intensidade da motivação é uma característica individual. As pessoas respondem de forma diferente aos estímulos externos, o que motiva um não necessariamente motivará o outro, apesar de o processo que dinamiza o comportamento ser mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

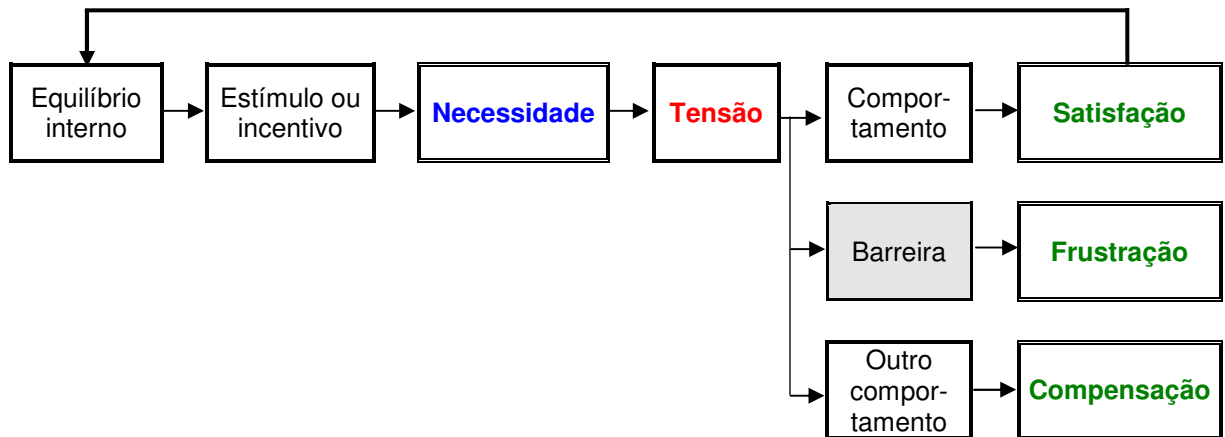
O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade, que é uma força em busca de um objetivo ou de alguma coisa que seja satisfatória. A necessidade rompe o estado de equilíbrio, causando um desconforto, uma insatisfação, um estado de tensão. O indivíduo se movimenta para o sentido de satisfazer essa necessidade, para desfazer essa tensão ou livrá-lo do desconforto, o seu organismo trabalha para isso.

Se o comportamento for eficaz, a necessidade será satisfeita e a tensão descarregada fará com que o organismo volte ao estado de equilíbrio inicial. À medida que esse ciclo se repete e com a aprendizagem, os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Se uma necessidade satisfeita não for mais motivadora de comportamento, ela não causará mais tensão ou desconforto.

Existem situações em que a satisfação da necessidade não ocorre, podendo causar uma frustração no indivíduo (quando impedida) ou, ainda, ser transferida ou compensada (uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade daquela que não pode ser satisfeita).

Conforme Chiavenato (1994, p. 90), “a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo”. A Figura 1 representa o esquema do ciclo motivacional proposto por Chiavenato (1994).





**Figura 1 - Esquema de um Ciclo Motivacional**

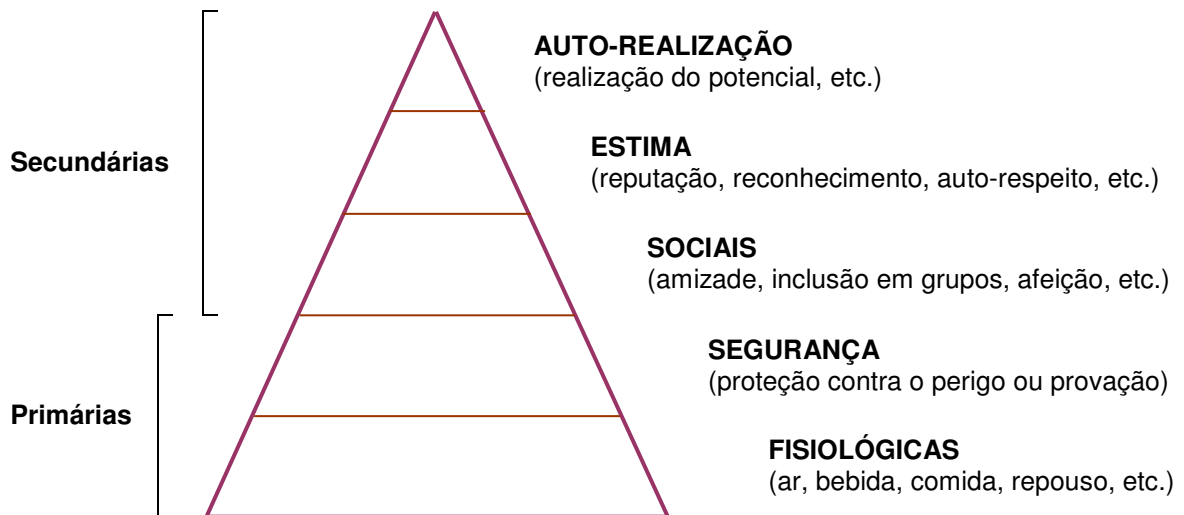
Fonte: Adaptado pelo autor com base nas etapas do ciclo motivacional apresentadas por Chiavenato (1994, p. 90 e 91).

Todas as pessoas têm suas necessidades, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos, que se constituem nas forças internas influenciadoras e direcionadoras de seu comportamento. As necessidades são individuais, determinadas pela personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características advindas da vivência e da aprendizagem.

Para Maslow (apud CHIAVENATO, 1994, p. 91), as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide (Figura 2) de importância e influência sobre o comportamento humano, que obedecem a uma hierarquia (ou seja, as necessidades humanas mais elevadas não se realizam sem a satisfação das básicas). Pela ordem, são classificadas em:

- a) **Primárias:** necessidades fisiológicas e de segurança;
- b) **Secundárias:** necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Se algumas necessidades exigem um ciclo motivacional rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas – de alimentação e sono – outras, mais sofisticadas, como a de auto-realização, exigem um ciclo mais longo, envolvendo quase toda uma vida.



**Figura 2 - Pirâmide das Necessidades Humanas – Maslow**

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Chiavenato (1994, p. 91).

A gratificação (satisfação) e a frustração (insatisfação) de necessidades são elementos importantes na teoria da motivação. Uma vez satisfeita, a necessidade específica deixa de ser motivadora. Por outro lado, uma pessoa frustrada em alguma de suas necessidades básicas não é considerada desajustada. Ao contrário, pode estar mais motivada, a depender do grau e natureza de sua insatisfação.

O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais.

#### 2.4.2 Ambiente de Trabalho

Conforme Fochesatto (2002), fica evidente que:

[...] as organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas, e que cada teoria administrativa se fundamenta em certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam e se sentem motivadas dentro da organização.

Entre os vários estudiosos e cientistas que, desde o início do século passado, têm voltado sua atenção para o tema “motivação humana” aplicado ao ambiente de trabalho, destacam-se as idéias de:

#### 2.4.2.1 MASLOW

Maslow dedicou-se a explicar e classificar as necessidades humanas hierarquicamente. Mas o que ele fez foi analisar como o indivíduo reage ao seu meio, partindo de seus sentimentos (de dentro para fora). Não se pode deixar de ver o contrário, ou seja, quais os efeitos que o meio pode causar no indivíduo, nos seus sentimentos, no seu comportamento dentro da organização.

Segundo Fochesatto (2002), a teoria formulada por Maslow (Teoria das Necessidades):

[...] recebeu amplo reconhecimento, sobretudo no nível gerencial. Isso pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de entendimento. Infelizmente, as pesquisas feitas, geralmente, não validam a teoria, pois Maslow não forneceu substanciação empírica, e muitos estudos que buscaram validar sua teoria não encontraram sustentação para ela.

#### 2.4.2.2 MCGREGOR

Segundo a “TEORIA X E Y” criada por McGregor (apud MARRAS, 2000, p. 35), existem duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou de “ver” o trabalhador:

- a) um trabalhador X ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando compelido, busca segurança, é pouco ou nada ambicioso e não gosta de assumir responsabilidades;
- b) um trabalhador Y ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, pelo contrário, sente-se bem trabalhando, busca atingir objetivos, é criativo e tem potencialidades a serem exploradas.

O trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente, ou

vice-versa. Ou seja, a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gerente que o observa e avalia.

#### 2.4.2.3 HERZBERG

Herzberg trabalhou com o que traz e o que deixa de trazer satisfação ao indivíduo. Para ele, motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifesto no exercício de tarefas desafiadoras, significativas para o trabalhador. Sob esse enfoque, a motivação não se dá apenas por influência de fatores extrínsecos (salário, condições de segurança, ambiente social, etc.). Motivador é o próprio trabalho, desde que ele permita ao indivíduo aprender, usar autonomia, decidir, responsabilizar-se, aplicar o que sabe.

Herzberg formulou a teoria dos dois fatores – higiênicos e motivadores – para explicar o comportamento das pessoas nas organizações.

a) **Fatores higiênicos** – estão relacionados ao contexto do cargo, abrangendo as condições sob as quais as pessoas desempenham seu trabalho: salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho, regulamentos internos, políticas e diretrizes da empresa, clima organizacional;

b) **Fatores motivadores** – por estarem relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas, são conhecidos como intrínsecos, pois estão sob o controle da pessoa (relacionados com aquilo que ela desempenha).

Uma das contribuições trazidas por essa teoria é a compreensão de que os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são independentes daqueles responsáveis pela insatisfação: o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não insatisfação.

Herzberg (apud CHIAVENATO, 1994) afirma que *“a satisfação no cargo é função do conteúdo ou das atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores ‘motivadores’. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores ‘higiênicos’”*.

#### 2.4.2.4 SKINNER

No conceito de Skinner, o trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso. Ou seja, um comportamento recompensado tende a ser repetido.

Segundo Marras (2000, p. 37):

Este conceito é extremamente importante no mundo de trabalho como instrumento de gerenciamento pois as pessoas têm necessidades e, em função disso, procuram satisfazê-las. Se tiverem sucesso e tornarem a sentir as mesmas necessidades, tenderão a repetir comportamentos exatamente iguais aos anteriores.

Graças ao modelo “skinneriano”, um gerente pode, por um lado, suprir os esforços positivos necessários para provocar atitudes/comportamentos por ele desejados, e, por outro, reprimir atitudes/comportamentos indesejados, deixando de recompensar o que não lhe interessa.

#### 2.4.2.5 VROMM e ROTTER

Marras (2000, p. 37) cita o modelo comportamental desenvolvido por estes dois psicólogos americanos:

*A linha central de trabalho de Vromm e Rotter permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados: as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca.*

*Segundo o modelo desses autores, há duas variáveis que determinam a ação (leia-se motivação) das pessoas:*

- a) o valor da recompensa;*
- b) o que se espera como recompensa.*

Em sua análise sobre esta teoria, Marras (2000, p. 37) afirma que “nessa linha de raciocínio, por exemplo, um gerente deve ser capaz de observar seus subordinados e saber questionar se as condições oferecidas pela organização são ideais

*para que eles consigam o que realmente desejam.”*

Pesquisas recentes indicam reações diferenciadas em situações semelhantes no ambiente de trabalho, já que outras necessidades, simultaneamente, influenciam a motivação. Alertam para o fato de que os modelos de conteúdos enfocam as necessidades dos indivíduos num dado momento e não a previsão do comportamento constante.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Inicialmente, o método utilizado na execução deste trabalho de conclusão foi a pesquisa bibliográfica, visando colher informações sobre o seu tema e estabelecer possíveis variáveis que influenciaram os objetivos nele propostos.

Segundo Roesch (1996, p. 125):

Em princípio, qualquer tipo de projeto pode ser abordado da perspectiva quantitativa e qualitativa, embora se possa generalizar dizendo que a tendência seria utilizar um enfoque mais quantitativo na Avaliação de Resultados e um enfoque mais qualitativo na Avaliação Formativa.

E, conforme a sugestão dada por Roesch (1996), neste capítulo, serão definidos os seguintes itens: método ou delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo do estudo, plano de amostragem, plano e técnica de coleta de dados, e plano de análise dos dados coletados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Segundo Roesch (1996, p. 130-1 e 137), o método quantitativo é utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, nas quais se procura descobrir e avaliar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causa-efeito entre fenômenos. Este método também é empregado em levantamentos com o objetivo de obterem-se informações sobre determinada população e buscar fatos descritivos para uma ação ou predição necessária.

Para alcançar os objetivos propostos para este trabalho, foi utilizada uma **pesquisa Survey**, que é o meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominado população, cujas características básicas são:

- descrições quantitativas de determinadas características de uma população;
- coleta de dados via questionários junto a pessoas ou outros instrumentos quando se trata de *logs*<sup>2</sup> em sistemas computacionais ou de bancos de dados;
- coleta de dados realizada junto a uma fração da população: a amostra.

Adotou-se a pesquisa Survey do tipo **descritiva**, uma vez que este estudo tem por objetivo principal avaliar a percepção dos funcionários do BB sobre a remuneração através de benefícios, foi realizado um censo com funcionários da Agência Partenon do BB com a finalidade específica de se atingir os objetivos deste trabalho.

## 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

### 3.2.1 População e Amostra

Conforme Pontes (1988, p. 75), população é o conjunto de todos os elementos que possuem alguma característica em comum. Uma população pode ser finita ou infinita, conforme o número de elementos que a compõe. Por exemplo, no caso deste trabalho, os funcionários do BB representam uma população finita composta por 82,5 mil componentes<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> *Logs* são *softwares* que registram diretamente transações efetuadas com sistemas e, para utilizá-los, o pesquisador necessita da autorização formal da organização.

<sup>3</sup> Conforme dados atualizados em 23/05/2007 (site [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) acessado em 12/09/2007).



Há duas formas de se conhecer alguns aspectos de uma população: ou se pesquisam todos os seus elementos (neste caso, o estudo é chamado de censo) ou apenas uma amostra deles (estudo por amostragem), a partir da qual se estimam os dados a respeito de toda a população.

Conforme Pontes (1988, p. 75), amostra é um conjunto não vazio extraído do conjunto maior chamado população. “Quando a amostra é representativa da população, da sua análise podem ser inferidas conclusões importantes sobre ela”.

O estudo por amostragem baseia-se em duas premissas:

a) de que há similaridade suficiente entre os elementos da população, de tal forma que as características da população possam ser adequadamente representadas por uns poucos elementos;

b) de que a discrepância entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores dessas variáveis obtidos na amostra (estatísticas) é minimizada, pois, desde que a amostra tenha sido adequadamente obtida, as variações entre as medidas dos parâmetros superestimados e dos subestimados tendem a contrabalançar e a anular umas às outras, resultando em medidas na amostra, que são, geralmente, próximas às medidas da população.

### **3.2.2 Plano de amostragem**

Conforme Mattar (1996, p. 132), há dois tipos de amostragens: a probabilística – aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra – e a não-probabilística – aquela em que a seleção dos elementos da amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador.

Para tornar este estudo viável em termos econômicos e de tempo de execução, devido à abrangência e à quantidade de agências e, conseqüentemente, de funcionários do BB, optou-se por trabalhar exclusivamente com uma determinada agência (amostra não-probabilística), escolhendo-se a agência Partenon, situada na

cidade de Porto Alegre/RS, onde estavam lotados 25 funcionários em agosto/2007. Por diversos motivos (férias, transferência, etc.), apenas 20 questionários foram devolvidos preenchidos.

### 3.3 COLETA DE DADOS

#### 3.3.1 Questionário

O instrumento escolhido para a coleta dos dados a serem estudados neste trabalho foi o questionário (Apêndice A), pois, segundo Roesch (1996, p. 142), ele é:

“o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa (...). O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares”.

Nesta pesquisa, foi utilizado um questionário auto-aplicável, sem identificação do respondente, com algumas questões para verificação do perfil do funcionário (idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço, etc.) e outras do tipo fechado, cujas respostas são do tipo escalar (Likert) de, no máximo, 6 pontos:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito satisfeito</b>	<b>S C O *</b>

\* Sem Condições de Opinar

**Quadro 6 - Escala adotada para as respostas do questionário.**

Entre os dias 23 e 29 de julho/2007 foi realizado um teste piloto do questionário, através da internet, com a colaboração de 5 funcionários do BB (que não pertencem à agência Partenon, escolhidos aleatoriamente) que participam do curso à distância de GNF/BB. O material foi enviado para o endereço eletrônico de cada funcionário, contendo explicações sobre o que era esperado com o teste piloto e as instruções para o seu preenchimento.

Após a coleta do material distribuído para o teste piloto, atendendo à sugestão de alguns respondentes, o autor fez duas pequenas alterações no questionário definitivo. Nesta ocasião, foi possível criar e testar uma tabela para controle dos dados coletados e geração dos primeiros gráficos da pesquisa. O autor utilizou o Excel ('software' da Microsoft®) para o tratamento das informações obtidas com os 5 questionários respondidos.

O período escolhido para a aplicação dos 25 questionários foi entre os dias 27 e 31 do mês de agosto/2007. A entrega foi feita pessoalmente a cada um dos funcionários da agência Partenon, quando lhes foi explicado o objetivo da pesquisa e solicitada a devolução do questionário preenchido num prazo hábil (no máximo 3 dias).

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A tabulação e as primeiras análises dos dados obtidos foram iniciadas logo após o encerramento do prazo estabelecido para o recebimento dos questionários respondidos e/ou devolvidos.

Nesta fase, ainda foram necessárias algumas adaptações nas tabelas criadas para a análise dos dados coletados através da pesquisa, para detalhar algumas observações que se tornaram mais interessantes após o recebimento dos questionários respondidos.

As conclusões foram baseadas na análise dos percentuais de respostas obtidas para cada pergunta que compõe o questionário aplicado na pesquisa com os funcionários da agência Partenon, principalmente, através da observação de alguns gráficos gerados a partir dos dados coletados e trabalhados com o aplicativo **Excel** da **Microsoft**<sup>®</sup>.

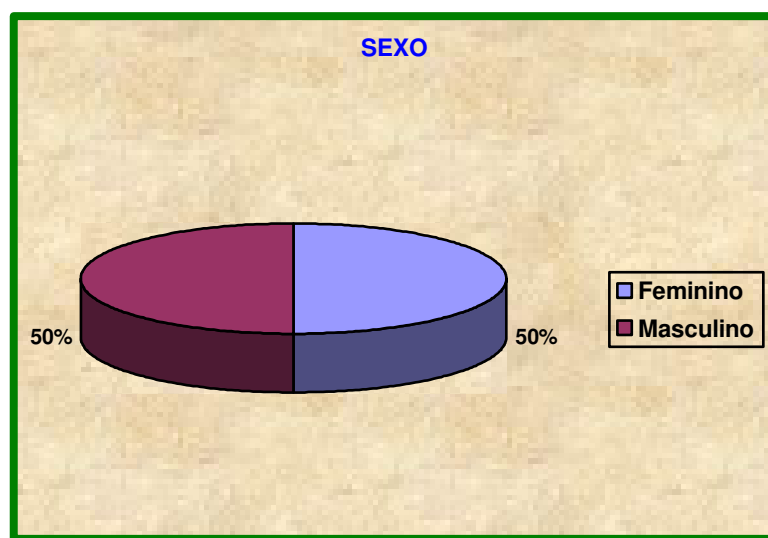
## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Dos 25 questionários entregues para serem respondidos pelos funcionários do BB lotados na agência Partenon, apenas 20 retornaram preenchidos, visto que alguns funcionários não puderam participar da pesquisa por diversos motivos.

### 4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO

Pelos dados coletados na pesquisa, observou-se principalmente o seguinte sobre o perfil dos respondentes:

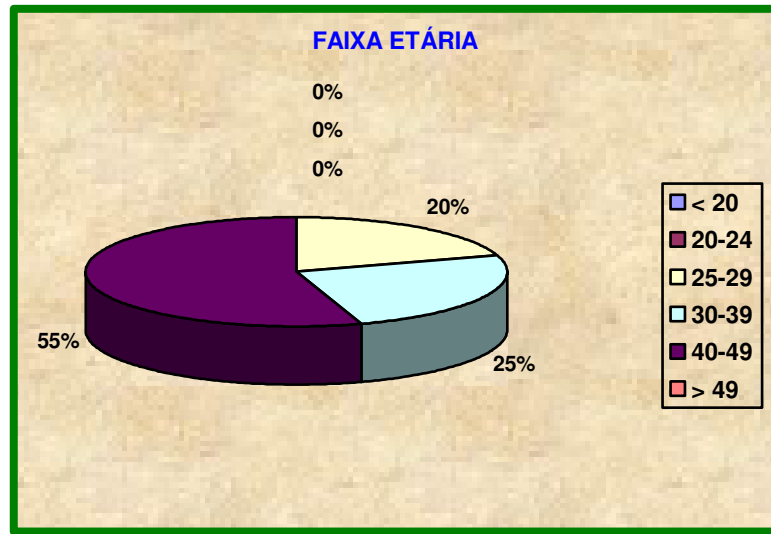
- a) quanto ao sexo (Gráfico 1): 50% (10 pessoas) são homens e 50% (10 pessoas) são mulheres;



**Gráfico 1 - Sexo dos Respondentes**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

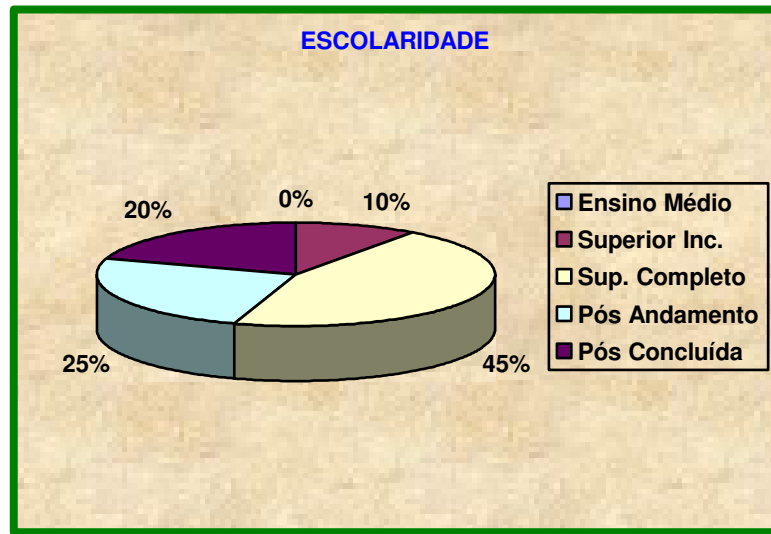
- b) quanto à idade (Gráfico 2): 55% (11 pessoas) estão na faixa de 40 a 49 anos, 25% (5 pessoas) têm entre 30 e 39 anos, 20% (4 pessoas) estão entre os 25 e 29 anos, e ninguém tem menos de 25 ou mais de 49;



**Gráfico 2 - Idade dos Respondentes**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

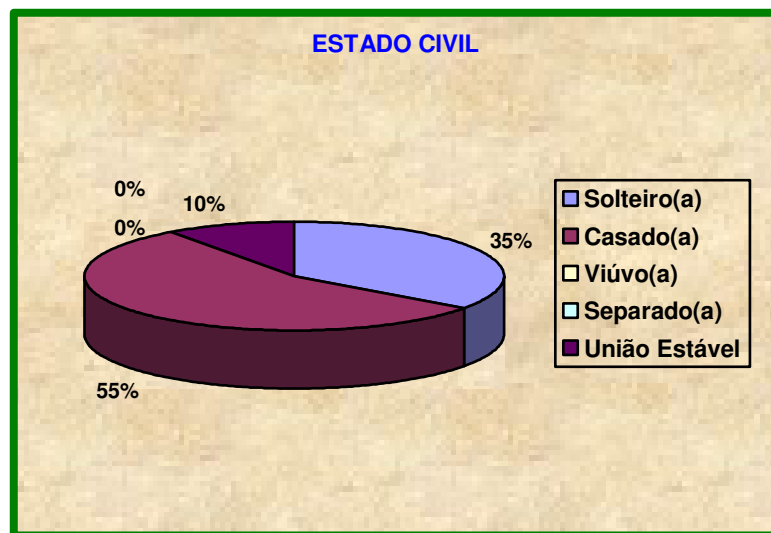
- c) quanto à escolaridade (Gráfico 3): 45% (9 pessoas) têm curso superior completo, 25% (5 pessoas) estão fazendo algum curso de pós-graduação, 20% (4 pessoas) já são pós-graduados e 10% (2 pessoas) ainda não completaram qualquer curso superior;



**Gráfico 3 - Grau de Instrução dos Respondentes**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

- d) quanto ao estado civil (Gráfico 4): 55% (11 pessoas) são casados, 35% (7 pessoas) são solteiros e 10% (2 pessoas) vivem em união estável;

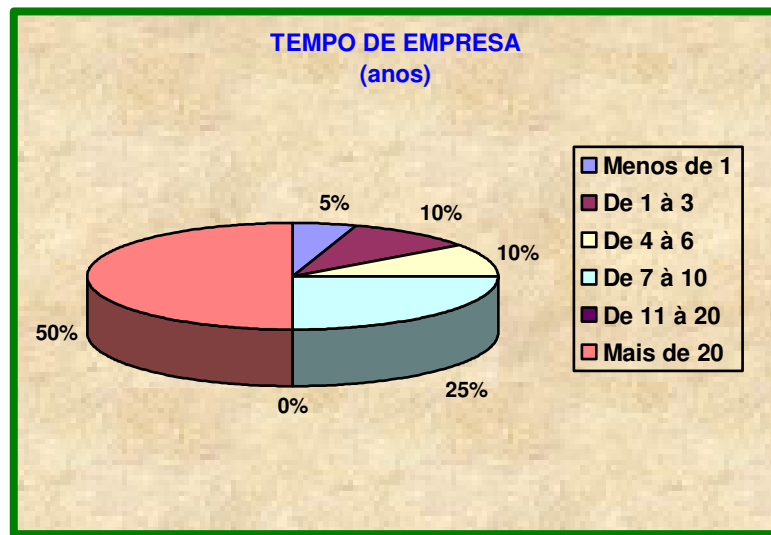


**Gráfico 4 - Estado Civil dos Respondentes**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

- e) quanto ao tempo de serviço no BB (Gráfico 5); 50% (10 pessoas) são fun-

cionários do BB há mais de 20 anos, 25% (5 pessoas) estão na faixa de 7 à 10 anos, 10% (2 pessoas) têm entre 1 e 3 anos de banco, o mesmo percentual tem de 4 à 6 anos, e 5% (1 pessoa) são funcionários do BB há menos de 1 ano.



**Gráfico 5 - Tempo como funcionário do BB**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

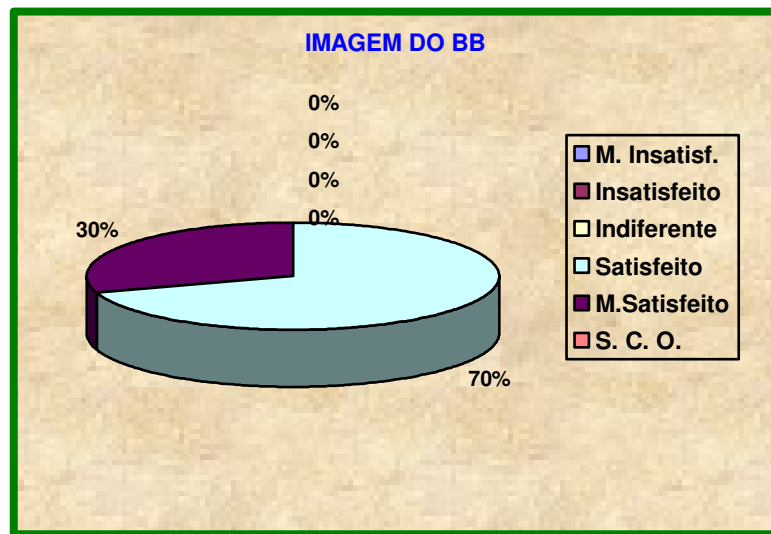
## 4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

As perguntas de número 7 a 12 do questionário serviram para se avaliar o clima organizacional sentido pelos funcionários do BB na época da realização da pesquisa.

Através das respostas coletadas e dos gráficos nelas baseados, observou-se, principalmente, que:

- quanto à imagem da empresa (Gráfico 6): 70% (14 pessoas) consideram-se 'satisfeitos' e 30% (6 pessoas), 'muito satisfeitos' com relação à imagem que o BB transmite à sociedade;

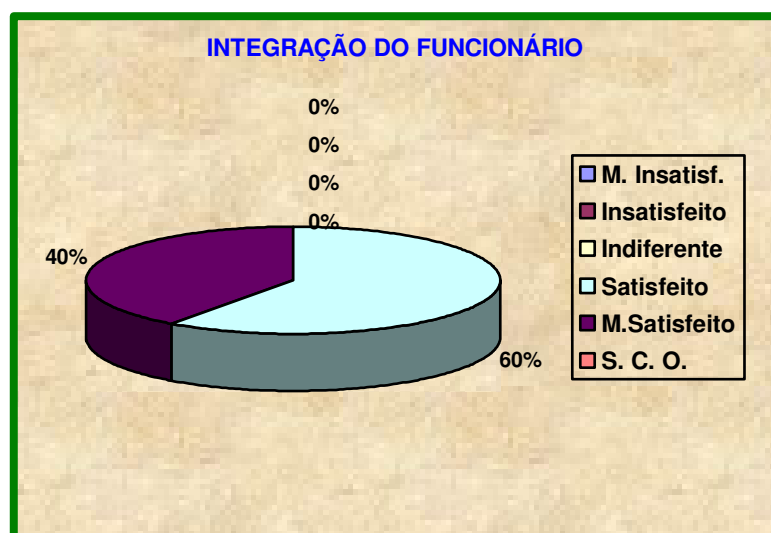




**Gráfico 6 - Imagem do BB na Sociedade**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

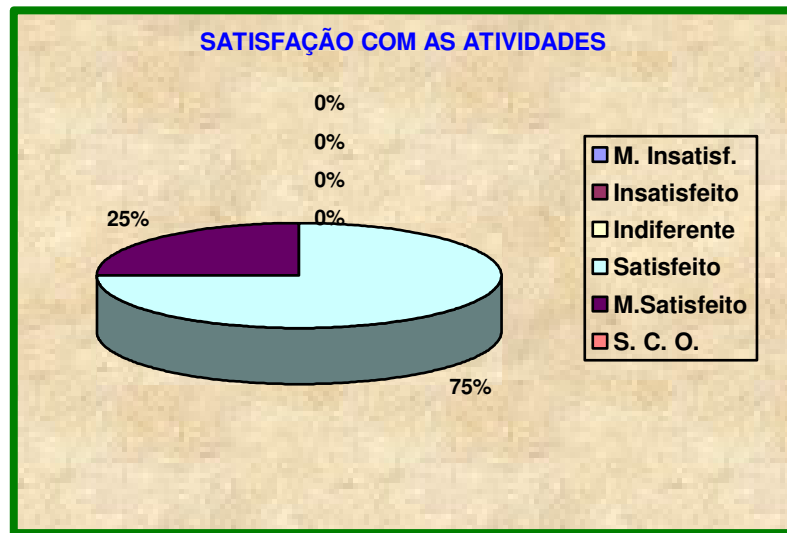
- b) quanto à integração do funcionário na empresa (Gráfico 7): 60% (12 pessoas) estão 'satisfeitos' e 40% (8 pessoas), 'muito satisfeitos' com sua integração como funcionários do BB;



**Gráfico 7 - Integração do Funcionário na Empresa**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

- c) quanto a suas atividades na empresa (Gráfico 8): 75% (15 pessoas) e 25% (5 pessoas) dizem-se 'satisfeitos' e 'muito satisfeitos', respectivamente, com as atividades que executam no BB;

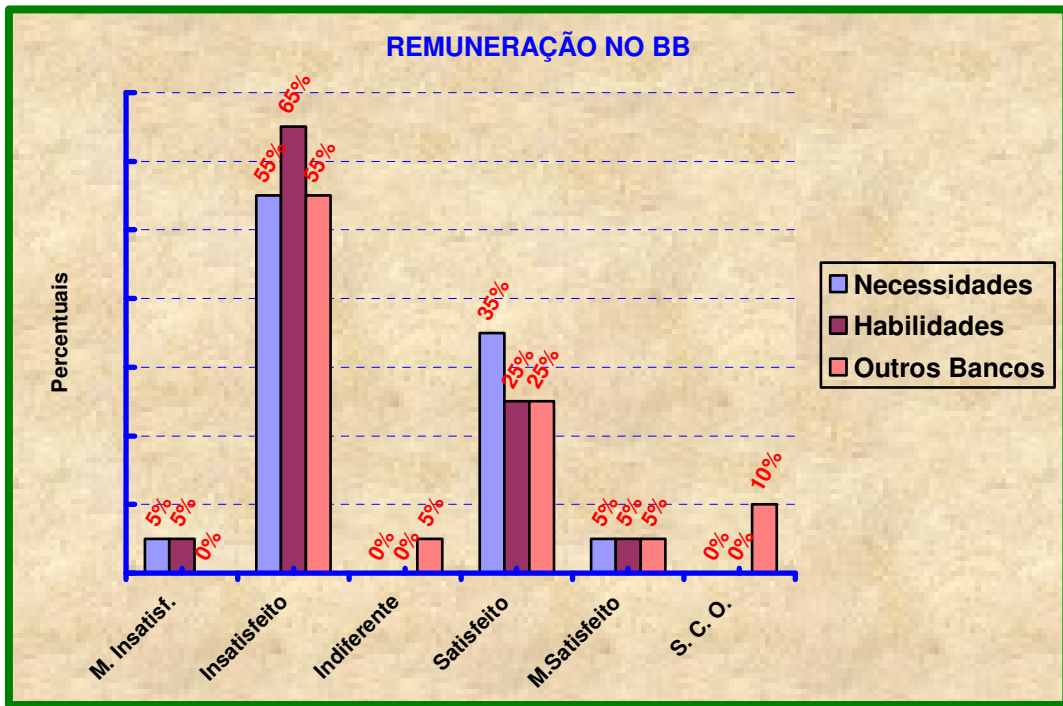


**Gráfico 8 - Satisfação com as Atividades Executadas**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

- d) quanto à remuneração recebida (Gráfico 9):
- com relação às necessidades do funcionário: 55% (11 pessoas) e 5% (1 pessoa) dos respondentes consideram-se, respectivamente, 'insatisfeitos' e 'muito insatisfeitos' com o "salário direto" pago pelo BB, enquanto 35% (7 pessoas) e 5% (1 pessoa) estão 'satisfeitos' e 'muito satisfeitos', respectivamente;
  - com relação às habilidades do funcionário: 65% (13 pessoas) e 5% (1 pessoa) dos respondentes consideram-se, respectivamente, 'insatisfeitos' e 'muito insatisfeitos' com o "salário direto" pago pelo BB, enquanto 25% (5 pessoas) e 5% (1 pessoa) estão 'satisfeitos' e 'muito satisfeitos', respectivamente;
  - com relação à remuneração paga por outros bancos: 55% (11 pessoas) dos respondentes sentem-se 'insatisfeitos', 25% (5 pessoas), 'satis-

feitos' e 5% (1 pessoa), 'muito satisfeitos' com a remuneração paga pelo BB em comparação com a que é paga por outros bancos a seus funcionários. Por fim, 10% (2 pessoas) se consideraram 'sem condições de opinar' e 5% (1 pessoa) afirmaram-se 'indiferentes'.



**Gráfico 9 - A Remuneração no BB x Necessidades/Habilidades/Outros Bancos**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

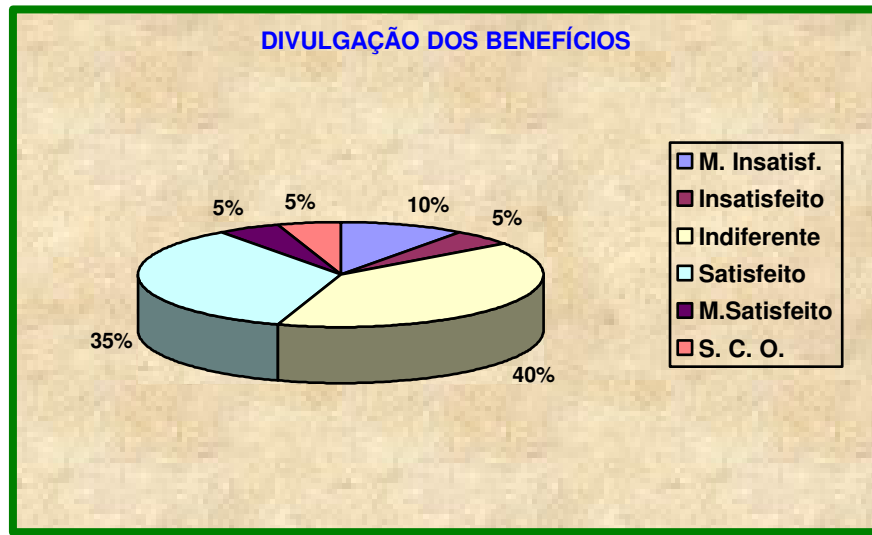
#### 4.3 BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO BB

As perguntas de número 13 a 16 do questionário serviram para se avaliar o nível de conhecimento e satisfação dos funcionários com relação aos benefícios oferecidos pelo BB.

Analisando-se as respostas e os gráficos referentes a esse grupo de perguntas, observou-se que:

- quanto à divulgação dada pela empresa aos benefícios oferecidos (Gráfico

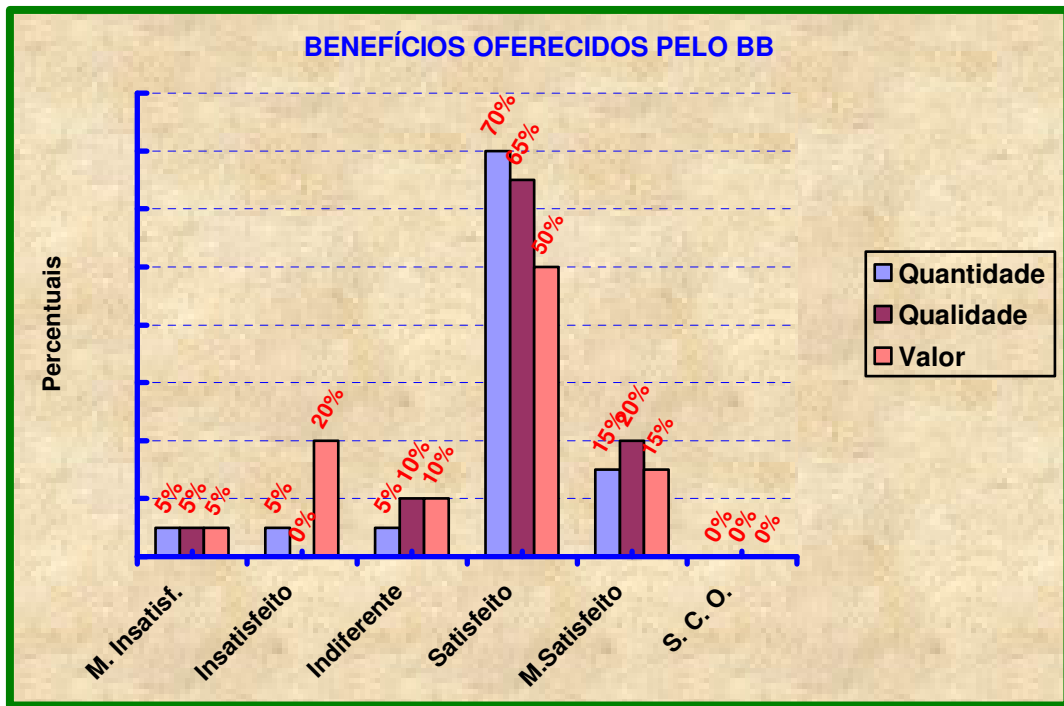
10): 40% (8 pessoas) se dizem 'indiferentes', 35% (7 pessoas) estão 'satisfeitos', 10% (2 pessoas) consideram-se 'muito insatisfeitos' e os 15% (3 pessoas) restantes dividiram-se igualmente entre 'insatisfeitos', 'muito satisfeitos' e 'sem condições de opinar';



**Gráfico 10 - Divulgação dos Benefícios pelo BB**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

- b) com relação à quantidade de benefícios oferecidos pela empresa (Gráfico 11): 70% (14 pessoas) afirmam estar 'satisfeitos', 15% (3 pessoas), 'muito satisfeitos' e os 15% (3 pessoas) restantes dividiram-se igualmente entre 'insatisfeitos', 'muito satisfeitos' e 'indiferentes';
- c) com relação à qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa (Gráfico 11): 65% (13 pessoas) afirmam estar 'satisfeitos', 20% (4 pessoas), 'muito satisfeitos', 10% (2 pessoas), 'indiferentes' e 5% (1 pessoa), 'insatisfeitos';
- d) com relação ao valor dos benefícios oferecidos pela empresa (Gráfico 11); 50% (10 pessoas) dos respondentes consideram-se 'satisfeitos' e 15% (3 pessoas), 'muito satisfeitos' com o valor dos benefícios, enquanto que 20% (4 pessoas) se dizem 'insatisfeitos' e 5% (1 pessoa), 'muito insatisfeitos'. Os 10% (2 pessoas) restantes se disseram 'indiferentes'.



**Gráfico 11 - Quantidade, Qualidade e Valor dos Benefícios oferecidos pelo BB**

Fonte: Dados coletados através de questionário auto-aplicável (2007).

#### 4.4 NÍVEL DE CONHECIMENTO

A questão 17 objetivava avaliar se o respondente reconhece quais entre os benefícios relacionados são exigidos por lei e quais são espontâneos.

Os benefícios exigidos por lei que obtiveram os maiores índices de acerto nas respostas foram '13º Salário' e 'Férias' (95% ou 19 respondentes), e os que obtiveram os menores índices de acerto foram 'Transporte' (55% ou 11 respondentes) e 'Seguro contra acidentes de trabalho' (40% ou 8 respondentes).

Os benefícios espontâneos que obtiveram os maiores índices de acerto nas respostas foram 'Empréstimos', 'Estacionamento privativo', 'Horário móvel' e 'Seguro de vida em grupo' com 100% (20 respondentes). Já os espontâneos que obtiveram

os menores índices de acerto foram 'Creche' e 'Refeições' com 65% (13 respondentes).

**Tabela 1 - Percentuais de Respostas Certas e Erradas por Benefício**

BENEFÍCIOS	CERTAS	ERRADAS
Empréstimos	100,00%	0,00%
Estacionamento privativo	100,00%	0,00%
Horário móvel	100,00%	0,00%
Seguro de vida em grupo	100,00%	0,00%
* 13º Salário	95,00%	5,00%
Assistência médico-hospitalar (convênio)	95,00%	5,00%
* Férias	95,00%	5,00%
Previdência Privada (Previ)	95,00%	5,00%
Complemento de aposentadoria	90,00%	10,00%
Gratificações	90,00%	10,00%
Serviço social e de aconselhamento	90,00%	10,00%
Participação nos Lucros e Resultados (PLR)	80,00%	20,00%
* Salário-maternidade	75,00%	25,00%
* Aposentadoria	70,00%	30,00%
* Auxílio-doença	65,00%	35,00%
Creche	65,00%	35,00%
Refeições	65,00%	35,00%
* Salário-família	60,00%	40,00%
* Transporte	55,00%	45,00%
* Seguro contra acidentes de trabalho	40,00%	60,00%

\* *Benefícios exigidos por lei*

Conforme se pode ver pela Tabela 1, a maioria dos benefícios espontâneos alcançou índices de acerto não inferior a 80% (16 respondentes), enquanto a maioria dos exigidos por lei ficou com índices de acerto abaixo desse percentual. O único benefício que obteve mais respostas erradas do que certas foi 'Seguro contra acidentes de trabalho' (12 respondentes acharam se tratar de benefício espontâneo).

A Tabela 2 mostra a quantidade de questionários com respostas corretas para a questão 17. Observa-se que metade dos respondentes (10 pessoas) acertou mais de 85% dos itens relacionados (17 a 20 benefícios), ou seja, souberam diferenciar entre os benefícios quais eram exigidos por lei e quais eram espontâneos.

**Tabela 2 - Número de Acertos por Questionário**

<b>ACERTOS</b>	<b>QUESTIONÁRIOS</b>	<b>PERC.</b>	<b>ACUM.</b>
20	1	5,00%	5,00%
19	3	15,00%	20,00%
18	2	10,00%	30,00%
17	4	20,00%	50,00%
16	4	20,00%	70,00%
15	2	10,00%	80,00%
14	2	10,00%	90,00%
13			90,00%
12	1	5,00%	95,00%
11			95,00%
10	1	5,00%	100,00%
9			100,00%
8			100,00%
7			100,00%
6			100,00%
5			100,00%
4			100,00%
3			100,00%
2			100,00%
1			100,00%
<b>TOTAL:</b>	<b>20 Questionários</b>		

#### 4.5 UTILIZAÇÃO DE ALGUNS BENEFÍCIOS

A questão 18 visava analisar em que quantidade os benefícios citados são ou já foram utilizados pelos respondentes (vide Tabela 3).

Devido a suas características legais, os benefícios mais utilizados são '13º Salário' e 'Férias', seguidos de 'Assistência médico-hospitalar' e 'PLR'. Bastante significativa, também, é o uso de 'Previdência privada' e 'Empréstimos'.

Nota-se que o benefício 'Transporte' é utilizado por apenas 40% dos respondentes (8 pessoas), o que significa, provavelmente, que os demais (12 pessoas) utilizam veículo próprio para se deslocarem até a empresa.

Outro fato importante a ser investigado, é a utilização de 'Refeições' por apenas 60% dos respondentes (12 pessoas), uma vez que a distribuição do benefício é feita a todos os funcionários do BB.

Tabela 3 - Utilização dos Benefícios

	BENEFÍCIOS	QTDES	PERC.
*	13º Salário	20	100,00%
	Assistência médico-hospitalar (convênio)	19	95,00%
*	Férias	19	95,00%
	Participação nos Lucros e Resultados (PLR)	19	95,00%
	Gratificações	17	85,00%
	Previdência Privada (Previ)	17	85,00%
	Empréstimos	14	70,00%
	Refeições	12	60,00%
	Creche	11	55,00%
	Estacionamento privativo	8	40,00%
*	Transporte	8	40,00%
*	Salário-família	7	35,00%
*	Auxílio-doença	6	30,00%
*	Salário-maternidade	6	30,00%
	Horário móvel	4	20,00%
	Seguro de vida em grupo	1	5,00%
	Serviço social e de aconselhamento	1	5,00%
*	Aposentadoria		0,00%
	Complemento de aposentadoria		0,00%
*	Seguro contra acidentes de trabalho		0,00%

\* Benefícios exigidos por lei

#### 4.6 EXPECTATIVA POR NOVOS BENEFÍCIOS

A questão 19 teve por objetivo descobrir que benefícios os funcionários do BB gostariam que lhes fossem oferecidos pela empresa.

Cada respondente poderia relacionar livremente até três benefícios e, por não ser uma questão de preenchimento obrigatório, apenas 8 questionários (40% do total de respondentes) continham alguma informação sobre a expectativa por algum benefício ainda não oferecido pelo BB.

O benefício mais citado foi com referência à adoção de um 'plano odontológico' (37,5% dos benefícios relacionados ou 3 respondentes) com custos subsidiados aos funcionários e seus dependentes ou a alteração do atual plano de saúde (Cassi) para incluir esta modalidade de assistência. Outro benefício com mais de uma referência foi 'auxílio-escola para dependentes de funcionários', que representou 25%



dos benefícios relacionados (2 respondentes).

Além desses, foram citados alguns benefícios a que os funcionários que ingressaram no BB a partir de 1999 não têm direito (aproximadamente, 50% dos respondentes desta pesquisa - 10 pessoas -, vide Gráfico 5 na página 47). Entre eles: licença-prêmio, abono assiduidade, férias de 35 dias, plano de previdência (Previ) e equiparação de algumas vantagens salariais.

Levando-se em conta os benefícios relacionados como ainda não contemplados pelo pacote oferecido pelo BB (vide Tabela 4), nota-se que a totalidade deles pode ser classificada como pertencentes ao grupo de benefícios “Assistenciais”, conforme Quadro 4 na página 26.

**Tabela 4 - Expectativa por novos Benefícios**

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>QTDES</b>	<b>PERC.</b>
Assistência odontológica (convênio)	3	37,5%
Auxílio educação/escola para os dependentes	2	25,0%
Benefícios iguais para todos	2	25,0%
14º Salário	1	12,5%
Comissão sobre as vendas de produtos	1	12,5%
Empréstimo sem juros	1	12,5%
Ginástica laboral	1	12,5%
Pagamento integral das horas extras	1	12,5%
Plano de carreira simplificado	1	12,5%
Reajuste salarial de acordo com desempenho/resultado do banco	1	12,5%
<b>TOTAIS:</b>	<b>14</b>	<b>(8 questionários)</b>

#### 4.7 COMENTÁRIOS, CRÍTICAS E SUGESTÕES

A questão 20 reservou um espaço para que os respondentes manifestassem sua opinião de forma espontânea a respeito do assunto tratado na pesquisa ou do que achassem importante e/ou oportuno naquele momento.

A maioria das críticas refere-se à insatisfação com a defasagem dos valores recebidos na forma de “salário direto”. Algumas delas têm em comum o fato de mencionar a diferenciação entre os benefícios recebidos pelos funcionários antigos e os mais novos (pós 1999).

Em uma dessas manifestações colhidas, fica uma importante visão do que é a empresa e o que os funcionários esperam como retribuição pelos seus esforços:

Hoje, o BB busca maior participação no mercado, objetivando dessa forma maiores lucros, o que tem alcançado nos últimos anos. Com isso, os benefícios devem ser direcionados a seus funcionários sem hesitação, porque as metas estabelecidas estão cada vez mais altas e, muitas, atingidas. Funcionários satisfeitos com o recebimento de benefícios produzem cada vez melhor, independentemente do seu nível hierárquico.

Analisando-se as manifestações espontâneas feitas por alguns respondentes (60% - 12 pessoas), segundo a divisão feita por Marras (2000, p. 138) em intrínsecas (necessidades sociais, de relacionamento, de *status*, etc.) e extrínsecas (incentivos financeiros, serviços, seguros, etc.), é notada a predominância destas últimas como fator de insatisfação para a maioria dos respondentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 PRINCIPAIS ACHADOS DA ANÁLISE

Levando-se em conta os altos índices de acerto das respostas dadas à questão 17 (80% dos respondentes, ou seja, 16 pessoas, acertaram mais de 12 dos 20 benefícios propostos), pode-se afirmar que o nível de conhecimento dos funcionários do BB com relação a benefícios é muito bom.

Na realidade, para conhecer os benefícios que os funcionários têm direito, basta uma consulta ao LIC (Livro de Instruções Codificadas) ou ao RH Responde (serviço de informações através de telefone), o que requer um pouco de tempo disponível para uma pesquisa mais detalhada por parte do interessado.

Quanto à divulgação dos benefícios por parte da empresa, o mesmo percentual de respondentes (40% ou 8 pessoas) se considera tanto 'indiferente' quanto 'satisfeito' e 20% (4 pessoas) gostariam que a divulgação fosse melhorada (Gráfico 10 na página 51).

Em relação à remuneração a título de salário direto, os níveis de satisfação ficaram, considerando-se os aspectos abordados (Necessidades, Habilidades e Outros Bancos), com percentuais abaixo de 40% (8 pessoas), enquanto os níveis de insatisfação excederam os 60%, ou seja, 12 pessoas (Gráfico 9 na página 50).

Quanto à satisfação com os benefícios oferecidos pelo BB (Gráfico 11 na página 52), nos aspectos considerados (Quantidade, Qualidade e Valor), os índices obtidos foram bem mais de aprovação (de 65% a 85%) do que reprovação (não ultrapassando os 25% ou 5 pessoas).

Visivelmente, os respondentes aprovam o pacote de benefícios oferecido pelo BB em termos de quantidade, qualidade e valor, mas têm consideráveis ressalvas

quanto ao salário direto recebido por eles.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Pela pesquisa realizada, observa-se uma preocupação dos respondentes com a questão de um plano de saúde que contemple serviços especializados de odontologia, tanto para os funcionários quanto para seus dependentes.

Outra grande preocupação entre os respondentes, certamente porque 50% deles estão nesta situação (ou seja, 10 pessoas), é a diferenciação existente entre os funcionários admitidos antes de 1999 e os demais, principalmente em relação à remuneração, seja ela na forma direta ou indireta.

Uma vez que os deveres e as obrigações são iguais a todos os funcionários da empresa, nada mais justo que a recompensa pelos seus esforços na consecução das metas estabelecidas seja igual.

Embora o tema deste estudo tenha sido mais voltado ao plano de benefícios oferecido pelo BB aos seus funcionários, com base nas respostas obtidas para as perguntas que compuseram o questionário aplicado na pesquisa, seria importante que fizesse uma revisão mais cuidadosa e respeito do salário direto atualmente vigente.

## 5.3 LIMITAÇÕES

Para a obtenção dos dados necessários a este estudo, foi utilizada uma pesquisa respondida por um determinado (e reduzido) número de funcionários do BB escolhidos para representarem a população formada por 82,5 mil pessoas que tra-

balham na empresa.

A amostra foi formada apenas pelos funcionários da agência Partenon (25 pessoas na época da pesquisa, dos quais 20 responderam o questionário), tendo em vista a viabilidade econômica e o tempo de execução deste trabalho. Como já foi visto, amostra é um conjunto não vazio extraído do conjunto maior chamado população e “quando a amostra é representativa da população, da sua análise podem ser inferidas conclusões importantes sobre ela” (PONTES, 1988, p. 75).

Assim, não se pode considerar a amostra utilizada neste estudo como sendo representativa da população, uma vez que sua obtenção foi de forma aleatória (não probabilística).

Como os respondentes não foram acompanhados durante o preenchimento do questionário, algumas questões podem ter sido mal interpretadas, outras respondidas em parte, o que pode ter comprometido em alguma medida o resultado da coleta de dados.

Mesmo assim, o autor está convicto da validade da pesquisa e entende que, a partir de trabalhos como este e de outros realizados pelo BB ou por outros formandos, melhores resultados poderão ser apontados para a questão da remuneração através de salários indiretos, visando à uma maior satisfação por parte dos funcionários e a melhores resultados por parte da empresa.

Por fim, espera-se que, de alguma forma, o trabalho desenvolvido possa ser útil ao BB ou a outras pessoas que dele venham a ter conhecimento, uma vez que, para o autor, foi uma experiência bastante enriquecedora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cléber Pinheiro. Administração de Recursos Humanos, uma Introdução. São Paulo : Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. São Paulo : Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos. Edição Compacta. São Paulo : Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoal: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto. Os Planos de Incentivos e Recompensas como Fatores de Motivação: Estudos de Caso nas duas maiores Empresas do Ramo Metal-Mecânico de Caxias do Sul. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico. 3ª ed. São Paulo : Futura, 2000.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de Marketing. Edição Compacta. São Paulo : Atlas, 1996.

NOVÍSSIMA Delta Larousse, Enciclopédia e Dicionário. Rio de Janeiro : Delta, 1982.

PONTES, B. R. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo : LTR, 1988.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio do Curso de Administração de Empresas. São Paulo : Atlas, 1996.

WOOD Jr., Thomaz & PICARELLI F<sup>o</sup>., Vicente. Remuneração Estratégica: a nova Vantagem Competitiva. São Paulo : Atlas, 1996.

## **APÉNDICES**

## **APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO**



## QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Colega:

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem por objetivo avaliar **o nível de conhecimento e satisfação dos funcionários do Banco do Brasil S/A em relação aos benefícios (salários indiretos) oferecidos**, cujos resultados serão utilizados para a elaboração da Monografia que é requisito parcial para conclusão do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Não existindo neste instrumento o conceito de resposta certa ou errada, é necessário apenas que você responda cada item com base na sua experiência e na sua percepção (no seu entendimento).

Esclareço que não há necessidade de assinatura e fica garantido o mais absoluto sigilo sobre a sua identidade.

Desde já, agradeço sua valiosa participação.

Atenciosamente,

**Paulo Acácio Lopes da Silva.**

Contatos: pauloacacio@globo.com  
 (51) 3339 3489 - residencial  
 (51) 9187 8005 - celular  
 (51) 3336 8277 - comercial

### A) Perfil do (a) Respondente:

1. Sexo:

Feminino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------------

2. Idade:

Menos de 20 <input type="checkbox"/>	De 20 a 24 <input type="checkbox"/>	De 25 a 29 <input type="checkbox"/>	De 30 a 39 <input type="checkbox"/>	De 40 a 49 <input type="checkbox"/>	Mais de 49 <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	--	--

3. Grau de Escolaridade:

Nível Médio <input type="checkbox"/>	Superior Incompleto <input type="checkbox"/>	Superior Completo <input type="checkbox"/>	Pós Graduação em Andamento <input type="checkbox"/>	Pós Graduação Concluída <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	---

4. Estado Civil:



\* SCO = "Sem Condições de Opinar"

**C) Com relação a Benefícios (Salários Indiretos):**

17. Entre os benefícios abaixo, baseando-se em seus conhecimentos atuais, diferencie os que são exigidos por lei (marque com "x") dos que são considerados espontâneos (deixe em branco, sem assinalar):

<b>N</b> <input type="checkbox"/> Nenhum	<b>T</b> <input type="checkbox"/> Todos
<b>a.</b> <input type="checkbox"/> 13º Salário	<b>l.</b> <input type="checkbox"/> Horário móvel
<b>b.</b> <input type="checkbox"/> Aposentadoria	<b>m.</b> <input type="checkbox"/> Participação nos Lucros/Resultado (PLR)
<b>c.</b> <input type="checkbox"/> Assistência médico-hospitalar (convênio)	<b>n.</b> <input type="checkbox"/> Previdência Privada (Previ)
<b>d.</b> <input type="checkbox"/> Auxílio-doença	<b>o.</b> <input type="checkbox"/> Refeições
<b>e.</b> <input type="checkbox"/> Complemento de aposentadoria	<b>p.</b> <input type="checkbox"/> Salário-família
<b>f.</b> <input type="checkbox"/> Creche	<b>q.</b> <input type="checkbox"/> Salário-maternidade
<b>g.</b> <input type="checkbox"/> Empréstimos	<b>r.</b> <input type="checkbox"/> Seguro de acidente de trabalho
<b>h.</b> <input type="checkbox"/> Estacionamento privativo	<b>s.</b> <input type="checkbox"/> Seguro de vida em grupo
<b>i.</b> <input type="checkbox"/> Férias	<b>t.</b> <input type="checkbox"/> Serviço social e de aconselhamento
<b>j.</b> <input type="checkbox"/> Gratificações	<b>u.</b> <input type="checkbox"/> Transporte

18. Entre os benefícios abaixo, assinale os que você já utilizou/recebeu ou utiliza/recebe atualmente:

<b>N</b> <input type="checkbox"/> Nenhum	<b>T</b> <input type="checkbox"/> Todos
<b>a.</b> <input type="checkbox"/> 13º Salário	<b>l.</b> <input type="checkbox"/> Horário móvel
<b>b.</b> <input type="checkbox"/> Aposentadoria	<b>m.</b> <input type="checkbox"/> Participação nos Lucros/Resultado (PLR)
<b>c.</b> <input type="checkbox"/> Assistência médico-hospitalar (convênio)	<b>n.</b> <input type="checkbox"/> Previdência Privada (Previ)
<b>d.</b> <input type="checkbox"/> Auxílio-doença	<b>o.</b> <input type="checkbox"/> Refeições
<b>e.</b> <input type="checkbox"/> Complemento de aposentadoria	<b>p.</b> <input type="checkbox"/> Salário-família
<b>f.</b> <input type="checkbox"/> Creche	<b>q.</b> <input type="checkbox"/> Salário-maternidade
<b>g.</b> <input type="checkbox"/> Empréstimos	<b>r.</b> <input type="checkbox"/> Seguro de acidente de trabalho
<b>h.</b> <input type="checkbox"/> Estacionamento privativo	<b>s.</b> <input type="checkbox"/> Seguro de vida em grupo
<b>i.</b> <input type="checkbox"/> Férias	<b>t.</b> <input type="checkbox"/> Serviço social e de aconselhamento
<b>j.</b> <input type="checkbox"/> Gratificações	<b>u.</b> <input type="checkbox"/> Transporte

