Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

MARIANNA PEREIRA DE OLIVEIRA FREITAS

MOTIVAÇÃO NA OUVIDORIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: UM OLHAR PARA AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS

Brasília
2016

MARIANNA PEREIRA DE OLIVEIRA FREITAS

MOTIVAÇÃO NA OUVIDORIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: UM OLHAR PARA AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. MSc.Kleuton Izídio

Brasília
2016

MARIANNA PEREIRA DE OLIVEIRA FREITAS

MOTIVAÇÃO NA OUVIDORIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: UM OLHAR PARA AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão de Pessoas e Coaching .

Orientador: Prof. MSc.Kleuton Izídio

Brasília, 19 de novembro de 2016.

Banca Examinadora

_____

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

_____

Prof. Me. Luciana do Nascimento Lanchote

Dedico esse trabalho à minha família e ao meu noivo, pelo apoio e auxílio durante todo o período da Pós-Graduação.

Tudo o que fazemos envolve motivar as pessoas a serem mais abertas, criativas e corajosas. O fato de nos pedirem que examinemos algo, para observar o que é possível ser feito, é muito mais animador do que simplesmente mandarem fazer alguma coisa. Jack Dorsey, cofundador da Twitter anda Square

RESUMO

O trabalho com o tema Motivação na Ouvidoria da Caixa Econômica Federal busca auxiliar os gestores da Ouvidoria da CAIXA nas práticas motivacionais. O presente trabalho realizou a análise das teorias motivacionais, dos sistemas de incentivos e das práticas motivacionais da CAIXA, pertinentes à gestão da Ouvidoria, objeto de estudo. No primeiro capítulo, foram selecionadas 06 teorias motivacionais que possuem aplicabilidade na Caixa e explicando seus pontos fortes e apontando às críticas às teorias. No segundo capítulo explicamos os sistemas de incentivos, mostrando estratégias motivacionais não financeiras que podem ser adotas pela CAIXA no período de ausência de promoção. No último capítulo apresentamos a relação entre as teorias e o sistema de incentivos com a Ouvidoria da CAIXA e apresentamos, também, as práticas motivacionais adotadas pela empresa.

Palavras-chave: Motivação. Sistema de incentivos. Caixa Econômica Federal. Ouvidoria.

ABSTRACT

The objective of this work, which has the theme: “Motivation on Caixa Economica Federal ombudsman” is to assist the managers from CAIXA ombudsman on their motivational practices. This work performed the analysis of motivational theories, incentive schemes and CAIXA motivational practices, relevant to management from ombudsman, study object. In the first chapter, were selected 06 motivational theories which had applicability on CAIXA and explaining their strengths and pointing criticism to theories. In the second chapter we explained the incentive schemes, demonstrating non-financial motivational strategies which could be adopted by CAIXA on a period of lack of promotion. In the last chapter we present the connection between theories and incentive schemes with CAIXA ombudsman and we present and also the motivational practices adopted by the company.

Key words: Motivation. Incentive schemes. Caixa Economica Federal. Ombudsman.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 09
1 MOTIVAÇÃO 12
1.1 Conceitos de Motivação 12
1.2 Teorias de Motivação 13
1.2.1 *Teoria da hierarquia de necessidades* 13
1.2.2 *Teoria dos dois fatores* 14
1.2.3 *Teoria de necessidades de McClelland* 15
1.2.4 *Teoria do reforço* 16
1.2.5 *Teoria da equidade/justiça organizacional* 16
1.2.6 *Teoria da expectativa* 18
2 SISTEMA DE INCENTIVOS 20
2.1 Recompensas relacionados ao desempenho 20
2.2 Recompensas extrínsecas 22
2.3 Recompensas intrínsecas 23
2.4 Desenho do cargo 23
2.4.1 *Modelo de características do trabalho* 24
2.5 Remodelagem do trabalho 25
2.5.1 *Engrandecimento do trabalho* 25
2.5.1 *Enriquecimento do trabalho* 26
2.6 Envolvimento dos Funcionários 26
2.6.1 *Gestão Participativa* 27
2.6.1 *Participação por representação* 27
3 MOTIVAÇÃO NA OUVIDORIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL 29
3.1 Caixa Econômica Federal 29
3.2 Ouvidoria da CAIXA 30
3.3 Aplicação das Teorias Motivacionais na CAIXA 32
3.4 Sistema de Incentivos na CAIXA 33
3.5 Programa de Relacionamento com o Empregado 35
3.6 Ação Símbolos da CAIXA 36
3.6.1 *Marco Permanente* 36
3.6.2 *Marco Vida Profissional* 36
3.6.3 *Marco Vida Pessoal* 36

3.6.4 *Verba de Relacionamento com o Empregado* 38
3.7 Objetivos do Programa de Relacionamento com o empregado 38
3.8 Reconhecimento e Valorização 39
CONCLUSÃO 40
REFERÊNCIAS 42

INTRODUÇÃO

Para que a empresa continue prosperando e cativando clientes, as pessoas que representam a Instituição precisam estar alinhadas ao plano estratégico e é fundamental que os gestores saibam como motivar os empregados. O reflexo do cenário da crise econômica brasileira é sentindo pelos bancos, públicos e privados. A Caixa Econômica Federal busca formas de economizar para se adequar ao momento.

A Caixa Econômica Federal, banco público, é conhecida pelo seu alto índice de rotatividade, o que chama a atenção de muitos que desejam ingressar na carreira, pois a possiblidade de crescimento e encarreramento é bastante ampla e acessível. Na Caixa Econômica esse processo acontece através dos Processos Seletivos Internos (PSI), onde a área que demanda por um novo empregado oferece a vaga e a seleção ocorre depois da análise da produção temática e entrevista com os gestores.

Contudo, com o presente cenário da crise econômica brasileira, também percebida pelos bancos, o processo que era simples e recorrente está cada dia mais restrito e raro. A movimentação entre as áreas da Caixa está temporariamente suspensa. Atualmente, os PSI’s estão suspensos devido a restruturação da empresa.

Não resta dúvidas de que essa restrição tem gerado um clima organizacional ruim, pois quando os empregados não conseguem enxergar uma possível promoção, a motivação para realização, com qualidade e comprometimento, das atividades diárias tende a desaparecer. Cabe aos gestores a busca por formas de motivar a equipe para que os empregados sintam-se satisfeitos e atinjam os

objetivos e metas traçados pela Instituição. Hoje, para as empresas, a ênfase não é estruturada apenas nas tarefas, mas principalmente nas pessoas (CHIAVENATO, 1999, p. 157-158).

Com foco no cenário apresentado, o presente trabalho tem como objetivos analisar as práticas motivacionais aplicadas na Ouvidoria da CAIXA e a maneira como os gestores mobilizam a equipe em períodos de suspensão da promoção, contextualizar os modelos motivacionais e identificar práticas organizacionais que possuam a capacidade de compor um sistema de incentivos, estabelecer relações entre motivação, envolvimento, comprometimento, satisfação. Analisar a utilização de recompensas como forma de motivar e discutir a utilização de recompensas financeiras e não financeiras e seus impactos nos funcionários.

É nesse sentido que o presente estudo acadêmico espera contribuir para o trabalho do profissional de gestão de pessoas na Ouvidoria da CAIXA, que tem o desafio de manter sua equipe motivada a enfrentar a crise com a mesma persistência, garantindo a integridade, a satisfação de cada empregado e o cumprimento das metas da Instituição.

E é tendo por base essa nova realidade que a presente pesquisa propõe a análise do papel do gestor e da importância da motivação em momentos difíceis do crescimento profissional.

O presente trabalho foi, então, estruturado em 3 capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se os conceitos e teorias motivacionais relacionadas o estilo gerencial da Ouvidoria da CAIXA. Será feita uma análise das teorias pertinentes ao objeto de estudo, apontando suas características e pontos relevantes que auxiliam no gerenciamento da equipe.

O segundo capítulo proporciona uma análise sobre os modelos de recompensas financeiras e não financeiras e sua relevância para o desempenho e para a motivação dos funcionários da CAIXA.

No terceiro e último capítulo, apresenta-se como estudo de caso a Ouvidoria da CAIXA. Serão relacionadas as teorias estudadas com as recompensas aplicáveis ao caso para analisar o atual modelo de gestão e para apontar melhorias na qualidade do trabalho desempenhado.

1 MOTIVAÇÃO

O presente estudo analisa a percepção dos funcionários da Ouvidoria da CAIXA, tanto em nível de gestão quanto no nível técnico sobre o que a satisfação no trabalho de cada um e sua contribuição para o desenvolvimento da empresa.

Para isso é importante a análise das teorias que embasem a motivação e sua aplicabilidade na CAIXA. Será apresentado no primeiro capítulo os conceitos e as teorias relevantes para o presente estudo de caso.

1.1 Conceitos de Motivação

Segundo Robbins (2013, p. 196) “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.” Para Stoner e Freeman (1985, p.321) “motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.” Na visão de Lévy-Leboyer (1990, p.134) “a motivação de um funcionário reflete-se na quantidade de tempo e na atenção dedicadas às suas atividades.” Um conceito de diverge dos apresentados é o de Vergara (2007, p.42), para o autor motivação é o caráter intrínseco, pois, “...nasce de necessidades interiores, de modo que o que os líderes podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação de seus funcionários.”

A partir dos conceitos apresentados nota-se que para Robbins, Stoner e Freeman e Lévy-Leboyer motivação está relacionada com o comportamento do individuo, com a dedicação e o esforço posto na execução da tarefa. E, em contrapartida, foi apresentado o conceito de Vergana que diz que a motivação nasce das necessidades interiores, cabendo aos líderes a busca de estímulos.

Diante de tais afirmações podemos concluir que os conceitos de Robbins, Stoner e Freman e Lévy-Leboyer são os que mais se aproximam do estudo de caso ora apresentado. Motivação é tudo aquilo que impulsiona o individuo, que determina seu comportamento, podendo este impulso ser provocado pelo próprio ambiente de trabalho ou por alguma situação que a pessoa esteja passando (CHIAVENATO,

1999, p. 157), e é com base neles que serão estudadas as teorias motivacionais e as formas de recompensas.

1.2 Teorias de Motivação

Após a análise dos conceitos motivacionais é necessário um estudo das teorias motivacionais que servem de base para compreender o fenômeno da motivação dentro do modelo de gestão da Ouvidoria da Caixa Econômica Federal,

Essas teorias serão apresentadas com enfoque no atual modelo de gestão da CAIXA e nas recentes mudanças da empresa, destacando os principais pontos de cada uma e indicando os aspectos relevantes para esse modelo de gestão.

1.2.1 *Teoria da hierarquia de necessidades*

Desenvolvida por Abraham Maslow, famoso psicólogo entre a década de 40 e 50, o autor leciona que dentro de cada pessoa existe uma hierarquia composta por 5 necessidades: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização. A motivação individual para agir e se comportar está na força que existe dentro de cada pessoa.

Maslow menciona que nenhuma dessas necessidades pode ser totalmente satisfeita. Vamos preenchendo um nível e criando bases para satisfazer os outros níveis de necessidades do indivíduo. (ROBBINS, 2013, p. 198).

A partir dessas cinco necessidades é possível dividi-las em 2 grupos. Maslow estrutura essas necessidades em uma pirâmide de importância e de influência, na base se tem as necessidades básicas enquanto no topo encontramos as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas (CHIAVENATO, 1999, p.157). As das necessidades de nível inferior e as necessidades de nível superior. Nas necessidades de nível superior (estima, vida social e autorrealização) a satisfação é

interna. Nas necessidades de nível inferior (fisiológicas e segurança) a satisfação é quase sempre externa.

Pode-se concluir que para Maslow é fundamental saber em qual momento o individuo está focado, se suas buscas são pelas necessidades de nível superior ou pelas necessidades de nível inferior, e a partir disso é possível focar na satisfação dessa necessidade, motivando o individuo.

1.2.2 *Teoria dos dois fatores*

Diferente da teoria de Maslow que leciona que a motivação está em saber em qual escala da hierarquia a necessidade do individuo deva ser satisfeita, a presente teoria foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, em 1968 e tem como questão base “o que as pessoas desejam do trabalho”. O autor acreditava que a relação entre a pessoa e o trabalho era básica, e que por meio dessa atitude a pessoa determinaria seu sucesso ou seu fracasso profissional.

Durante a pesquisa Herzberg questionou algumas pessoas sobre momentos que se sentiam bem no trabalho e momentos que se sentiam mal e percebeu que os momentos bons eram muito diferentes dos momentos ruins.

Percebeu que fatores intrínsecos (condições dentro das quais o trabalho é executado), como o reconhecimento, a responsabilidade, a promoção parecia estar relacionada à satisfação no trabalho. As pessoas insatisfeitas tendem a indicar fatores extrínsecos (relacionados ao conteúdo do trabalho), que podem ser entendido como a remuneração, a gestão, as condições de trabalho, entre outros fatores (ROBBINS, 2013, p. 201).

Herzberg diz em sua teoria que os fatores que levam a satisfação são diferentes daqueles que levam a insatisfação. Para motivar essas pessoas é preciso priorizar os fatores que tem relação com o próprio trabalho e com os resultados diretos (ROBBINS, 2013, p. 201).

De acordo com Chiavenato (1999, p.159), pode-se entender da teoria dos dois fatores que as pessoas são motivadas apenas pelos fatores intrínsecos, ou

seja, o trabalho em si e tudo o que é diretamente relacionado à ele podem motivar as pessoas.

Pode-se concluir que a forma como a pessoa se sente com o trabalho vai determinar sua trajetória profissional. Manter um funcionário insatisfeito não é saudável para a equipe e nem para a empresa. O que satisfaz ou não varia de pessoa para pessoa e os gestores precisam priorizar as necessidades individuais para alcançar o resultado.

1.2.3 *Teoria de necessidade de McClelland*

Tomando como base a teoria estudada anteriormente sobre o que as pessoas esperam do trabalho, a teoria que será analisada foi desenvolvida por David McClelland, em 1961, e enfoca três necessidades. A necessidade de realização de determinados padrões para alcançar o sucesso. Necessidade de poder, fazer com que as outras pessoas se comportem de outra forma, que naturalmente não fariam. E, por último, necessidade de afiliação, relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

McClelland mantem o foco da teoria na Necessidade de Realização, pois entende que os grandes realizadores têm melhor desempenho quando suas chances de sucesso são de 50% (ROBBINS, 2013, p. 202).

O autor acima citado leciona que esses realizadores não gostam quando o sucesso acontece ao acaso, mas também não gostam de situações que não tragam desafios. Eles precisam de metas que os desafiem e os leve ao sucesso. Para que eles se sintam motivados o trabalho precisa ter muita responsabilidade com grau médio de risco e é preciso ter um feedback. É fundamental lembrar que um realizador não necessariamente será um bom gestor. Para o sucesso gerencial é importante ter ligadas as necessidades de poder e afiliação.

A necessidade de realização proposta por McClelland está ligada ao desafio lançado. Dessa teoria conclui-se que a responsabilidade que a empresa coloca para cada empregado faz com que o empenho do desenvolvimento da tarefa

aumente, levando assim ao sucesso desejado pelo empregado e alcançando o resultado para a empresa.

1.2.4 *Teoria do reforço*

A teoria do reforço muda o foco das teorias já estudadas, pois deixa um pouco a parte como a pessoa se sente em relação ao trabalho e leciona que o reforço condiciona o comportamento dos empregados.

Os que defendem a teoria ora estudada dizem que o ambiente causa o comportamento. O reforço controla o comportamento. A teoria se concentra na realização de qualquer ação (ROBBINS, 2013, p. 211). O reforço para a execução das tarefas é afetado pelo comportamento de cada empregado.

O autor acima ainda cita a teoria do condicionamento operante que diz: “as pessoas aprendem a se comportar de modo a conseguir algo que querem ou a evitar algo que não querem”. O reforço fortalece o comportamento.

Dentro da presente teoria, há a teoria da aprendizagem social e diz que é possível aprender tanto pela observação como por experiências diretas. É a extensão do condicionamento operante. Para a teoria da aprendizagem social existem quatro processos (ROBBINS, 2013, p. 212). O primeiro processo é de atenção, as pessoas aprendem por um modelo que reconhecem e prestam atenção aos traços. O processo de retenção é o quão a pessoa se lembra do modelo após ele não estar mais disponível. No processo de reprodução motora, a pessoa, após observar o modelo, converte essa observação em ação. E, por último, o processo de reforço serve para motivar as pessoas a demonstrarem o comportamento observado, os gestores podem oferecer incentivos e recompensas.

1.2.5 *Teoria da equidade/justiça organizacional*

Robbins (2013, p. 213) explica a teoria da equidade da seguinte forma: “os funcionários estabelecem uma relação entre o que recebem por seu trabalho e o

que investem nele e depois comparam essa relação entre recompensas-insumos com a mesma relação no caso de outros funcionários".

A complexidade dessa teoria aumenta o referencial escolhido pelo empregado. E existem quatro pontos de referência. O referencial próprio-interno trata das experiências dentro da empresa, mas em outra função. O próprio-externo traz as experiências em uma situação ou função fora da empresa. O terceiro referencial é o outro-interno, outra pessoa ou grupo da mesma empresa. O quarto, e último, referencial é o outro-externo outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

A teoria da equidade enumera seis ações que se espera que um empregado que se sinta injustiçado escolha. A primeira ação é modificar os insumos, o empregado pode fazer menos esforço se achar que não é remunerado devidamente. Seguido por rever sua autoimagem é uma das ações, é a percepção que o empregado tem do seu trabalho. A terceira ação é rever a percepção que tem dos outros é conhecer o que cada um faz e a forma como faz. E, a última ação, buscar outro ponto de referência, valorizando o seu trabalho. E a última ação é desistir (ROBBINS, 2013, p.214).

A maioria das pesquisas tem como foco a remuneração, mas é importante ressaltar que, atualmente, os empregados buscam a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais, como cargos de status, escritórios luxuosos, entre outros.

Ainda de acordo com Robbins, no surgimento da teoria da equidade sua base era a justiça distributiva, onde a justiça era notada na quantidade e na alocação das recompensas. Atualmente ela está sendo vista como justiça organizacional, onde os empregados percebem que seu local de trabalho é justo, os seus elementos chaves são a percepção individual e a concepção de que a justiça é multidimensional.

A justiça organizacional também é composta pela justiça processual, que é aquela notada no processo de distribuição de recompensas. Possui dois elementos chaves que são o controle de processos e as explicações. O autor mencionado explica essa justiça processual como sendo:

> Desta forma, para os funcionários poderem ver um processo como justo, eles precisam sentir que têm algum controle sobre o resultado e que receberam uma explicação adequada sobre o porquê de o resultado ter ocorrido. Também é

> importante que o gestor seja coerente (com todas as pessoas e em tempo integral), imparcial, tome decisões baseadas em informações exatas e esteja aberto às solicitações.

O resultado da justiça processual é mais relevante quando não há justiça distributiva.

A contribuição recente da justiça organizacional é a justiça interacional, que nada mais é do que a percepção de cada indivíduo de que seu tratamento é digno, respeitável e que o levam em consideração.

Concluindo a análise da teoria da equidade, verifica-se que a justiça distributiva é a que se relaciona mais com o comprometimento organizacional e com a satisfação com os resultados. A justiça processual tem relação com a satisfação no trabalho, confiança, afastamento da organização, desempenho profissional e comportamentos de cidadania. E, por fim, a justiça interacional ainda não possui muitas evidências, por ser recente.

1.2.6 *Teoria da expectativa*

Finalizando a análise das maneiras de satisfazer as necessidades dos funcionários de uma empresa, a presente teoria leciona que “a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo” (ROBBINS, 2013, p. 214-217).

Essa teoria tem como base três relações. A Relação esforço-desempenho, que é a percepção de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho. A Relação desempenho-recompensa, o grau de crença de que determinado desempenho levará ao resultado almejado. E a Relação recompensas-metas pessoais, grau de satisfação das recompensas organizacionais nas metas pessoais.

Pode-se concluir dessa teoria que a maneira como um empregado age depende da sua expectativa, depende de qual resultado a ação desempenhada trará para ele. Após o conteúdo estudado, é notável a preocupação com a maneira que o empregado se sente no seu ambiente de trabalho e com o esforço que é posto dia a

dia na execução das tarefas, levando a satisfação de ambas as partes (empregado e empregador).

As teorias mencionadas se encaixam no modelo de gestão da CAIXA, pois são perceptíveis no planejamento da Ouvidoria e na condução das tarefas. Após a análise das teorias que se encaixam no modelo de gestão adotado pela Ouvidoria da CAIXA, será apresentado, no capítulo seguinte, as recompensas motivacionais. Analisando a importância do trabalho, o que o empregado espera de retorno e como a empresa pode reconhecer esse empregado.

2 SISTEMAS DE INCENTIVOS

Dentro de uma organização existem duas formas de motivação, a intrínseca e a extrínseca. A remuneração, principal forma de motivação extrínseca, não ocupa o primeiro lugar para a satisfação geral no trabalho desempenhado (ROBBINS, 2013, 231). Contudo, é um importante fator ao qual as empresas, em alguns casos, subestimam.

As teorias apresentadas demostram os diversos fatores motivacionais que podem ser aplicados na empresa. Quando a empresa adequa os incentivos oferecidos às necessidades de cada empregado, é possível criar uma vantagem competitiva que motiva e atrai seus funcionários. (HITT, 1946, p.187).

E nesse cenário de contenção de gastos da CAIXA que um dos principais erros cometidos pelos gestores é supervalorizar as recompensas extrínsecas, não dando a devida atenção às recompensas intrínsecas. A partir do momento que não é possível a recompensa financeira é necessário buscar formas alternativas de valorizar e reconhecer o trabalho do empregado.

Para compreender essas recompensas motivacionais, nesse capítulo será analisado o desenho do cargo, que auxilia na compreensão dos motivos do aumento ou da diminuição da motivação. A remodelagem do trabalho, que pode ser entendida como o enriquecimento do trabalho. O envolvimento dos funcionários, efetiva participação dos funcionários E as recompensas para motivar os empregados, que podem ser extrínsecas ou intrínsecas.

2.1 Recompensas vinculadas ao desempenho

É importante frisar que as recompensas devem estar diretamente ligadas ao desempenho de cada empregado, com isso os empregados estarão motivados e os gestores incentivam o comportamento que espera de cada indivíduo (HITT, 1946, p.187). Podemos verificar que esse vínculo possui respaldo em algumas teorias motivacionais já apresentadas. A teoria da expectativa diz que a motivação está relacionada com o desempenho e o resultado obtido, a partir do momento que o

desempenho passa a ser recompensado, o desenvolvimento dos empregados se torna mais forte (HITT, 1946, p.187).

A teoria da equidade demonstra que o desempenho nas atividades de um funcionário é fator importante na recompensa que será dada à essa pessoa. Essa vinculação gera resultados melhores e processos mais éticos e isentos de vícios, pois cada um será recompensado por suas contribuições e por suas realizações profissionais (HITT, 1946, p.187-188).

Por fim, pode-se citar, também, a teoria da fixação de objetivos para embasar a importância do vínculo entre recompensas e desempenho. A oferta de recompensas ajuda os empregados a aceitarem melhor a meta proposta, os tornando comprometidos com o resultado (HITT, 1946, p.188).

Após à analise das vantagens de se vincular recompensa com desempenho, demostrando, inclusive, com base teórica, é importante estudar alguns problemas que podem ser detectados pelos gestores durante a análise do desempenho de seus empregados e na escolha da recompensa individual. Alguns gestores encontram dificuldades em mensurar o desempenho, tornando assim, a proposta de recompensa mais difícil de ser implantada. Outro problema levantando é a dificuldade e falta de flexibilidade de escolher a recompensa, principalmente as financeiras. Por isso é necessário levar em consideração à importância das recompensas não financeiras, com isso, os gerentes conseguem ser mais criativos (HITT, 1946, p.188-189).

O artigo de Roscher e Knapik (2011) diz que a construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização, segundo Chiavenato (1999). É de suma importância que o desenho do sistema de remuneração ofereça dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização para alcançar os seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve. Diferente do que ocorre na remuneração extrínseca, que compensa com outras formas de pagamento, como a Participação nos Lucros, o plano de remuneração, principalmente nos momentos em que não ocorrem ajustes.

Analisando o cenário apresentado, é possível entender que quando a recompensa é exclusivamente financeira, onde o aumento salarial anual tem como referência o mérito, nota-se que essas recompensas são mantidas independentemente do desempenho futuro do empregado. Os salários podem ser congelados para aqueles empregados que não apresentam o mesmo desempenho dos empregados em destaque. Contudo, uma outra forma de utilizar a recompensa financeira é a participação nos lucros, medida adotada por algumas empresas em reconhecimento aos resultados obtidos pela equipe.

Nas próximas seções serão explanadas as recompensas extrínsecas e intrínsecas, para compreender os elementos que a empresa apresenta como motivacionais e como os empregados interpretam essas ações.

2.2 Recompensas extrínsecas

Podemos entender como recompensas extrínsecas aquelas no formato de compensação. Em algumas empresas o reconhecimento financeiro é menos acessível. Os salários são estabelecidos por cargos e funções e são ajustados anualmente na data base de cada categoria.

Uma forma de recompensa financeira aplica pelas empresas é a distribuição da Participação nos Lucros. O plano de participação nos lucros envolve toda a empresa e é a distribuição da lucratividade (ROBBINS, 2013, p. 245). Esse pagamento é feito em dinheiro e pode acontecer em duas parcelas, sendo a data determinada pela empresa e os critérios para pagamento, contudo existem empresas que pagam essa participação em ações.

E.L. Deci (2005, p. 340) leciona que:

> Se uma pessoas recebe recompensas extrínsecas por realizar uma tarefa intrinsecamente satisfatória, é possível que ela atribuía o desempenho a forças externas, como uma resultante redução de seu interesse intrínseco pelo trabalho.

Analisando a situação apresentada acima, podemos concluir que muitas vezes, as pessoas que são motivadas exclusivamente por fatores extrínsecos, podem perder o interesse na realização do trabalho.

Alguns autores rebatem o posicionamento de Deci, alegando que as recompensas extrínsecas são fundamentais para motivar os empregados no desempenho das tarefas diárias.

2.3 Recompensas intrínsecas

Pode-se entender como recompensas intrínsecas os programas de reconhecimento do empregado. Esse reconhecimento do empregado pode ocorrer de várias formas, desde o “muito obrigado” particular aos eventos formais explícitos, quando os gestores demonstram a conquista do reconhecimento do empregado (ROBBINS, 2013, p. 249). Essa categorização de recompensa tem base teórica na teoria dos dois fatores.

Uma atitude simples e que muitas vezes é esquecida é o agradecimento que o chefe faz ao empregado que cumpriu uma meta ou atendeu a um pedido é uma forma de recompensa intrínseca. Esse agradecimento também pode ser explícito. A forma como será realizada essa ação fica a critério de cada organização. Algumas empresas optam por proporcionar eventos durante o expediente ou mesmo após. O importante é o conteúdo dessa ação, é o reconhecimento do trabalho diário. Para uma melhor aceitação, deve escolher uma forma de reconhecimento que seja mais aceita pela equipe.

Robbins (2013, p.249) leciona que apesar da recompensa financeira ser visivelmente mais motivadoras a sua duração é curta. A sensação de dever cumprido, o elogio, o ‘muito obrigado” do chefe, o reconhecimento da equipe, entre outros fatores, tende a prolongar a motivação do empregado para continuar o desempenho de sua tarefa. A principal vantagem desse programa é a sua gratuidade, são atitudes simples que não possuem custo financeiro. Em contrapartida, as críticas a esse programa de reconhecimento se baseiam na subjetividade da ação, são de fácil manipulação pelos gestores.

2.4 Desenho do Cargo

De acordo com Robbins (2013, p.231), o desenho dos cargos influencia na maneira como os elementos que compõe o trabalho são organizados e isso contribui para aumentar ou diminuir o esforço desempenhado na tarifa. Em outras palavras, o desenho dos cargos aumenta ou diminui a motivação da equipe.

2.4.1 *Modelo de Características do Trabalho*

Esse modelo foi desenvolvido por J. Richard Hackman e Greg Oldam, 1976, e a proposta dos autores é que cinco elementos descrevem qualquer tipo de trabalho. O primeiro dos elementos é a variedade de habilidades, onde se tem o nível de exigência de diversas habilidades e competências de um empregado na execução das atividades. Seguido da Identidade da tarefa, realização de parte identificável da tarefa, consequência disso, é o resultado tangível. Corresponde a extensão da realização da tarefa. O terceiro elemento é a significância da tarefa, nível do impacto do trabalho desenvolvido na vida ou no trabalho de outras pessoas da equipe. É de suma importância que os empregados consigam visualizar o resultado do trabalho desempenhado no resultado da empresa. O quarto elemento é a autonomia, nível de liberdade e independência que o trabalho proporciona. O empregado tem a autonomia de planejar e conduzir o desenvolvimento de sua tarefa. E, por último, temos o feedback que é o resultado da tarefa. É o nível gerado de informações claras e diretas sobre o desempenho do indivíduo (ROBBINS, 2013, p. 232).

Conforme explanado acima as dimensões variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância da tarefa combinam e criam um trabalho significativo, sendo avaliado como importante, valioso e recompensador (ROBBINS, 2013, p. 232). Trabalhos com autonomia dão a sensação de responsabilidade àquele encarregado por eles. Trabalhos que proporcionam feedback faz com que seus empregados desenvolvam as tarefas de forma eficaz.

Conclui-se que o modelo de características do trabalho ensina que as pessoas obtêm recompensas internas quando descobrem que tiveram um bom desempenho com a tarefa significante. O trabalho precisa ter significado para incentivar o funcionário a continuar seu desempenho e a buscar capacitação. As

formas disponibilizadas dentro da organização, como as Universidades Coorporativas, facilitam os estudos por serem de fácil acesso ao empregado, podendo ser realizado o momento de capacitação durante a jornada de trabalho. A qualificação melhora o desempenho e mantém a satisfação na execução da tarefa diária.

2.5 Remodelagem do Trabalho

Uma outra abordagem é a remodelagem do trabalho. De acordo com Hitt (1946, p. 188) a remodelagem da tarefa desenvolvida é intrinsecamente significativa para as pessoas, proporcionando satisfação. Essa remodelagem acontece no engrandecimento ou no enriquecimento do trabalho.

2.5.1 *Engrandecimento do trabalho*

Pode-se entender essa forma de remodelagem como o acréscimo de atividades com o mesmo nível de complexidade das que já são rotineiras da equipe. Esse acréscimo proporciona variedade e a utilização de competências diferentes (HITT, 1946, p. 188).

O problema dessa remodelagem é que como a complexidade das novas tarefas não são tão superiores, elas acabam oferecendo pouca chance de desenvolvimento pessoal ao indivíduo designado a exercer o trabalho. Essa prática é chamada por alguns autores como Reforço Horizontal do Trabalho.

É possível entender que essa remodelagem é melhor aplicada aos empregados em final de carreira, aqueles que já estão perto de se aposentarem. Esses empregados não possuem mais uma crescente necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional, pois já trilharam sua trajetória dentro da empresa. Os empregados que se encontram nessa situação contribuem muito com as experiências vividas durante seus anos de organização, mantendo a complexidade das atividades já desempenhadas. Diferentemente do que acontece no enriquecimento do trabalho que será estudo a seguir.

2.5.2 *Enriquecimento do Trabalho*

Nesse tipo de remodelagem a diferença está na complexidade da atividade acrescida na rotina do empregado. É chamado de Reforço Vertical do Trabalho (HITT, 1946, p. 189).

Quando os gestores escolhem enriquecer o trabalho de sua equipe, os funcionários passam a ter maior responsabilidade pela sua tarefa. Segundo Hitt (1946, p. 189), os empregados passam a ser seus próprios “gerentes”.

Essa modalidade de remodelagem tem base teórica no conceito de dois fatores de motivação de Herzberg, pois foca na responsabilidade e realização como fatores motivacionais. Também está alinhado o desenvolvimento da necessidade de realização apresentado por McClelland. (HITT, 1946, p. 189).

Hitt (1946, p. 189) leciona que “de um modo geral, o enriquecimento do trabalho envolve acrescentar tarefas anteriormente atribuídas a níveis mais altos na hierarquia da empresa”.

Essa remodelagem pode ser compreendida como sendo uma equipe de alta performance, pois as tarefas desenvolvidas são de alta complexidade. Em muitas empresas o funcionário tem autonomia para fazer seu trabalho da forma que mais lhe agrada, desde que cumpra os preceitos e normas da empresa e atinja o resultado proposto. Contudo, é importante ter ciência de que o resultado é monitorado o tempo todo, devendo cada um ter responsabilidade por aquilo que está desempenhando. E, essa responsabilidade motiva a busca pela melhoria dos serviços prestados pela empresa e é o que resguarda a imagem no mercado.

2.6 Envolvimento dos funcionários

Robbins (2013, p. 240) define envolvimento dos funcionários como sendo “um processo participativo que utiliza a capacidade dos funcionários para aumentar seu comprometimento com o sucesso da organização”.

Existem duas maneiras de envolver um empregado.

2.6.1 *Gestão Participativa*

Gestão participativa é o processo no qual os empregados compartilham algum poder de decisão com a chefia imediata. A sua principal característica é o processo decisório coletivo. Contudo, para que esse programa funcione é necessário que os interesses da equipe e da chefia sejam compatíveis (ROBBINS, 2013, p. 240).

A motivação se torna tangível quando os empregados se sentem capacitados para contribuir com assuntos relevantes, é necessário o sentimento de confiança. Para que se atinja esse objetivo a empresa precisa proporcionar capacitação, para que seu funcionário desenvolva o conhecimento e se sinta seguro em participar das tomadas de decisões.

Conclui-se que a gestão participativa deve estar presente em todos os momentos, tanto no operacional como nas decisões gerenciais. Cada equipe deve ter o direito contribui com conhecimentos e experiências adquiridas ao longo dos anos de empresa e os gestores devem procuram sempre colocar em prática as propostas oferecidas.

2.6.2 *Participação por representação*

É um sistema no qual a participação dos empregados acontece por um pequeno grupo que os representam.

Com isso o poder é redistribuído dentro da empresa, igualando os interesses dos funcionários com os interesses da chefia. Esse grupo é consultado toda vez que a chefia for tomar uma decisão (ROBBINS, 2013, p. 240-241).

Segundo Hitt (1946, p. 189), a motivação pode variar com base na posição que cada indivíduo exerce na empresa, uma vez que cada um possui

necessidades individuais. Pode-se concluir da análise apresentada que os gestores precisam equilibrar as recompensas extrínsecas e as recompensas intrínsecas.

No próximo capítulo serão analisadas as ferramentas motivacionais utilizadas pela CAIXA e a forma que é aplicada na Ouvidoria da CAIXA.

3 MOTIVAÇÃO NA OUVIDORIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Nos capítulos anteriores foram explanadas as teorias motivacionais e o sistema de incentivos. No presente capítulo será apresentado a relação das teorias e as recompensas motivacionais na Ouvidoria da CAIXA, estudo de caso desse trabalho. Contudo, primeiramente será apresentada a empresa ora analisada.

3.1 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Conforme informações obtidas no site da instituição (CAIXA, 2016), a CAIXA é uma instituição financeira instituída sob a forma de empresa pública, sendo vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede em Brasília/DF e filiais em todos os estados brasileiros. É atualmente presidida por Gilberto Occhi e conta com mais de 100 mil colaboradores, entre empregados concursados, estagiários, adolescentes e jovens aprendizes, além dos empregados terceirizados (recepcionistas, vigilantes, copeiras, etc).

A CAIXA é uma instituição que atua não apenas nos serviços bancários, como abertura de contas correntes e poupança, investimentos em fundos de aplicação, recebimento de boleto, concessão habitacional, etc. A empresa atende além dos correntistas todos os trabalhadores formais do Brasil, por meio do pagamento de benefícios como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o Programa de Integração Social (PIS) e o Seguro-Desemprego, além de atender a beneficiários de programas sociais e a apostadores das loterias, que tem boa parte dos recursos arrecadados revertida para iniciativas de apoio à cidadania (CAIXA, 2016b).

Além dos serviços bancários prestados, a CAIXA exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do país, contribuindo para melhorar a qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda. Em seu relacionamento com a sociedade, a CAIXA desempenha diversos papéis. Além das atividades inerentes a um ente bancário, assume relevantes iniciativas a serviço do governo federal – como articuladora do Sistema

Financeiro da Habitação e indutora do desenvolvimento urbano, como fonte de crédito para empresas e pessoas realizarem seus projetos e sonhos.

A CAIXA foi fundada em 12 de janeiro de 1861 por meio do Decreto n° 2.712 pelo Imperador Dom Pedro II, com a missão inicial de conceder empréstimos e incentivar a poupança popular, num ambiente então dominado pela escravidão. Atualmente a missão da CAIXA é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como Instituição Financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado Brasileiro. Sua visão de futuro é estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas (CAIXA, 2016).

Com base nessa apresentação inicial da Caixa Econômica Federal, apresentaremos a seguir a Ouvidoria da CAIXA.

3.2 Ouvidoria da CAIXA

Pautada nos princípios da transparência administrativa, gestão participativa e responsabilidade social, a Ouvidoria da Caixa tem por objetivo facilitar o acesso à informação, direito essencial ao exercício da cidadania, promover a excelência no atendimento e possibilitar que os clientes participem nas decisões da Empresa. O acompanhamento das mudanças da sociedade permite que a CAIXA ajuste seus produtos e serviços às necessidades dos clientes, tornado-os mais acessíveis a todos os cidadãos, conforme informações contidas no site da empresa (CAIXA, 2016).

Criada em agosto de 2002, a Ouvidoria recebe denúncias e reclamações em última instância - demandas que já foram tratadas pelo SAC Caixa, quando o cliente não está satisfeito com a solução apresentada. Para isso, a Centralizadora Nacional de Ouvidoria (CEOUV) registra as ocorrências no sistema da intranet atender.caixa e solicita subsídios às áreas envolvidas na demanda, para a elaboração da resposta ao cliente. Respeitando o cidadão, a Ouvidoria trata cada ocorrência e estimula a rápida solução aos questionamentos (CAIXA, 2016).

Por defender o cliente que se sente injustiçado, a Ouvidoria por vezes é mal interpretada, como se pretendesse manchar a imagem institucional ou provocar prejuízo à organização. Ao contrário, a promoção da cidadania é um fator estratégico que agrega valor à Caixa, colocando-a na frente das demais instituições bancárias.

O trabalho da Ouvidoria só é possível com a multiplicidade de vozes, com a participação dos clientes. Mais do que o espelho da própria Caixa, refletindo erros e acertos da Empresa, a Ouvidoria influi na construção de novos caminhos, quebrando mitos e propondo desafios.

O objetivo da Ouvidoria é representar o cliente que reclama e denuncia observando o cumprimento das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor, atuando como canal de comunicação e mediando conflitos entre o cliente e a CAIXA.

As macroatividades da Ouvidoria são (CAIXA, 2016):

- Receber, registrar e analisar as demandas oriundas de entidades representativas e associações de defesa do consumidor, informando sobre riscos para a CAIXA;
- Atender, registrar e tratar as demandas originadas do BACEN e PROCON;
- Receber e registrar denúncias;
- Receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes que não forem solucionadas pelo SAC;
- Receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado para reclamações e denúncias de instituições públicas que se relacionem com a CAIXA;
- Prestar esclarecimentos necessários as Instituições Públicas (prefeituras, governos estaduais, ministérios e agências reguladoras);
- Prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes sobre o andamento de suas demandas e das providências adotadas;

- Manter controle atualizado das reclamações recebidas, o histórico dos atendimentos, dados de identificação dos clientes, documentação e as providências adotadas;
- Analisar as reclamações, apontando as necessidade de mudanças nos produtos e serviços, com o objetivo de subsidiar a proposição de medidas corretivas;
- Realizar pesquisas de qualidade do atendimento dos serviços de ouvidoria;
- Manter constante relacionamento com as Centralizadoras Nacionais de Atendimento em Telesserviços para aprimoramento do atendimento ao cliente.

Por ser uma área que contribui constantemente para a melhoria dos serviços e produtos da CAIXA é necessária uma equipe qualificada e em sintonia com o plano estratégico da empresa para atingir o resultado esperado. A seguir apresentaremos a aplicabilidade das teorias motivacionais e o sistema de incentivo dentro da Ouvidoria da CAIXA.

3.3 Aplicação das teorias motivacionais na CAIXA

Foram estudadas seis teorias motivacionais no primeiro capítulo. Agora será feita uma análise da aplicabilidade de cada uma na Ouvidoria da CAIXA.

A teoria da hierarquia de necessidades pode ser aplicada durante o planejamento estratégico elaborado pelos gestores. As necessidades de cada individuo variam muito e podem ser trocadas a qualquer momento. Os empregados da Ouvidoria buscam constantemente preencher as necessidades de nível superior, como por exemplo, ser reconhecido pelo seu desempenho no indicador individual e pela contribuição na melhoria de processos. Atualmente o foco da Ouvidoria está na recuperação de crédito e no ranking BACEN, motivo pelo qual os gestores decidiram priorizar os empregados que obtém maior índice de qualidade na tratativa das demandas e nas propostas de renegociações.

A busca pelo reconhecimento está presente em todos os momentos da empresa, não sendo diferente dentro da Ouvidoria. Durante a ausência dos

Processos Seletivos Internos, a gestão não deixou de valorizar seus empregados com formas alternativas. O elogio, o reconhecimento público e a disseminação de boas práticas foram as alternativas escolhidas para suprir a necessidade de valorização, que têm como base a teoria dos dois fatores.

A teoria de necessidade é vista nas metas trimestrais lançadas pela gestão. Na determinação da meta a gestão opta por metas de grau médio de risco e que criem um significado para a equipe. No final do trimestre e com o resultado em mãos é realizado o feedback individual onde é apontado o que o empregado fez para atingir a meta e onde pode melhorar. É válido lembrar que a meta escolhida é sempre alcançável mas desafiadora, gerando um resultado positivo durante todo o período de vigência.

Como explicamos anteriormente, a teoria do reforço não mantém seu foco na pessoa e sim no seu comportamento em relação ao trabalho. O desempenho de cada empregado é afetado pelo seu comportamento. Na Ouvidoria é possível identificar claramente essa teoria quando é realizada a análise do indicador de cada empregado. Os gestores criam o significado para as atividades diárias com o intuito de conseguir o máximo esforço de cada um. Quando é identificado um empregado desmotivado, é realizado um feedback para que a gestão verifique a insatisfação e busca formas de supri-la.

A teoria da equidade mostra as ações esperadas dos empregados desmotivados. Na Ouvidoria é possível identificar essa desmotivação pelo indicador individual, pois alguns a demonstram fazendo menos esforço no seu desempenho. A forma de reconhecimento mais utilizada no último ano foi o elogio público, na ausência da promoção a alternativa mais aceita pela equipe foi o elogio, pois sabiam que ainda estavam sendo vistos pela gerência.

A teoria da expectativa diz que a maneira como o empregado vai se comportar depende do que ele espera do seu trabalho. Por ser um sentimento subjetivo, a teoria pode ser aplicada a qualquer momento, principalmente na escolha dos novos empregados da área. Saber o que o novo integrante da equipe espera determina a sua aprovação.

É perceptível a aplicabilidade das teorias no dia a dia do gestor da Ouvidoria da CAIXA. Foi mostrado, no presente trabalho, que temos formas

alternativas de promover o reconhecimento quando a recompensa financeira não é viável. A contribuição que cada teoria pode oferecer aos gestores da Ouvidoria é auxiliar e promover a meritocracia. O que os empregados estão em busca é de valorização, é ter a certeza que não estão esquecidos pela gestão.

A seguir, a análise do sistema de incentivos com as práticas adotas pela Ouvidoria.

3.4 Sistema de Incentivos na CAIXA

Após o estudo das teorias motivacionais, compreendendo sua aplicabilidade e relevância para o objeto do estudo desse trabalho, é válido relacionar os incentivos apresentados com o que é ofertado aos empregados da Ouvidoria.

O desenho do cargo tem como base as teorias de necessidade e do reforço. A meta precisa ser tangível para que os empregados se sintam capacitados a atingi-la e isso determina o esforço que será colocado na sua execução. Isso consequentemente aumentará a motivação da equipe no alcance de resultados. É sempre importante frisar que na Ouvidoria busca-se um trabalho significativo, onde as pessoas tenham consciência da sua contribuição para a melhoria do serviço prestado pela CAIXA e isso gera um bom desempenho.

Pode-se concluir da análise das recompensas que o engrandecimento do trabalho na Ouvidoria CAIXA pode ser entendido como melhor aplicada aos empregados mais antigos, tanto de Ouvidoria como de empresa. Esses empregados não possuem mais uma crescente necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Os empregados com função incorporada contribuem muito com as experiências vividas durante seus anos de CAIXA. Já para o enriquecimento do trabalho onde os empregados têm maior responsabilidade pela sua tarefa pode-se analisar uma equipe da Ouvidoria. Temos uma equipe responsável pelas ouvidorias que são abertas através do BACEN (Banco Central do Brasil). Esse é o único canal que expõe a imagem da CAIXA, pois há divulgação do ranking das Instituições Financeiras mais reclamadas. Os integrantes dessa equipe além de responderem ao cliente resolvendo o problema, precisam elaborar a defesa a ser apresentada ao

BACEN em busca da improcedência da reclamação, lutando para que a CAIXA não configure entre os 5 bancos mais reclamados.

As recompensas vinculadas ao desempenho pode ser aplicada a CAIXA da seguinte forma: quando a recompensa é exclusivamente financeira, onde o aumento salarial anual tem como referência o mérito, percebemos que essas recompensas são mantidas independentemente do desempenho futuro do empregado, tornando esse método inflexível no momento atual da CAIXA (contensão de gastos). Os salários podem ser congelados para aqueles empregados que não apresentam o mesmo desempenho dos empregados em destaque.

As recompensas intrínsecas podem ser entendidas como o agradecimento do gestor ao trabalho desenvolvido. Esse agradecimento também pode ser explícito. Na Ouvidoria esse momento ocorre em dois eventos. É comemorado o cumprimento das metas semestralmente, e em cada evento é elabora uma plaqueta para homenagear os empregados destaques, aqueles empregados que superaram as expectativas e alcançaram o resultado almejado.

Na Ouvidoria da CAIXA a gestão participativa é presente em todos os momentos, tanto no operacional como nas decisões gerenciais. Cada equipe contribui com conhecimentos e experiências adquiridas ao longo dos anos na CAIXA e os gestores procuram sempre colocar em prática as propostas oferecidas. Na área de tecnologia da Ouvidoria isso também acontece. Quando se é pensado um novo sistema ou uma nova ferramenta que otimize o trabalho desenvolvido, são os analistas que apontam as melhorias que deveriam ser feitas e são eles que criticam o sistema apresentando.

Para os gestores é de suma importância conhecer os sistemas de incentivos, financeiros ou não-financeiros. A equipe, muitas vezes, demanda um gesto de gratidão de seu gestor imediato e, como foi visto neste trabalho, a diversas formas de motivar àqueles que geram o resultado. Gestos simples, como o “obrigado” podem gerar um significado maior do que o reconhecimento palpável.

Abaixo será apresentado os programas de relacionamento e valorização do empregado. Política adotada pela empresa para reconhecer e motivar seus funcionários.

3.5 Programa de Relacionamento com o Empregado

Nos últimos anos, a Caixa, amparada pela Política de Relacionamento com o Empregado, tem investido em ações que contribuem para o fortalecimento do vínculo com os empregados (CAIXA, 2016). Uma das ações alinhadas a esta Política é a entrega de itens simbólicos para homenagear os empregados em datas marcantes, relacionadas à vida profissional. A partir de 2010, foram instituídos itens para acolher e celebrar os marcos por tempo de CAIXA como o Kit Admissional, a Carta Institucional (1 ano); o Estojo com Caneta e Lapiseira (10 anos) e os Pins: de Bronze (20 anos), Prata (25 anos) e Ouro (30 anos).

Em 2015, realizou-se a atualização desta ação, que recebeu o nome promocional de “Símbolos Caixa”. Essa iniciativa, associada à Verba de Relacionamento com o Empregado, passam a compor o Programa de Relacionamento com o Empregado.

À ação Símbolos Caixa (CAIXA, 2016) foram acrescidos novos eventos relevantes como marcos e vínculo de 5, 15 e 35 anos, aniversários de vida e de Empresa, promoções, aposentadoria, maternidade, paternidade, conclusão de cursos, férias, entre outros, que comporão o repertório das comemorações, por meio do envio de itens e de mensagens eletrônicas, dentro de um padrão visual que distingue os diferentes momentos.

Os itens são recebidos nas unidades trimestralmente. As mensagens eletrônicas comemorativas observaram as datas de cadastramentos dos eventos contemplados, registradas nos sistemas corporativos da Caixa, e se destinam a todos os empregados.

Na Ouvidoria os itens são repassados aos gestores de cada equipe para que entreguem aos seus funcionários na data indicada. Nesse momento, são reunidos todos os empregados da célula e o gestor faz um breve discurso em homenagem à data comemorativa celebrada. É importante que todos estejam reunidos para dar maior significado ao momento, demonstrando a relevância que o trabalho do colega tem para a equipe.

3.6 Ação Símbolos da CAIXA

A ação Símbolo da CAIXA foi implementada pela empresa como forma de reconhecer o trabalho desempenha e a importância que o empregado tem dentro da organização. Essa ação contempla todos os empregados (CAIXA, 2016).

Os itens comemorativos são recebidos por cada Unidade CAIXA de acordo com o marco do funcionário. Esse marco pode ser permanente, Vida Profissional e Vida Pessoal. Exemplificaremos esses símbolos distribuídos pela CAIXA, nos itens abaixo.

3.6.1 *Marco Permanente*

Na CAIXA esse marco é representado pela admissão. É chamado de permanente, pois partimos da ideia de quando a pessoa ingressa na empresa, permanecerá nela até o final da sua carreira.

Os itens comemorativos distribuídos pela empresa são: o Caderno Boas Vindas, a caneta em material reciclável e a bolsa carteiro. Os novos empregados recebem esse kit admissional no primeiro dia da integração.

3.6.2 *Marco Vida Profissional*

Após completado o período de 90 dias dentro da CAIXA, o empregado recebe por mensagem eletrônica um guia de benefícios, para que compreenda o que a empresa proporciona para os seus funcionários.

Um outro marco na vida profissional é a ascensão. Esse marco é comemorado em dois momentos. No primeiro ano de CAIXA, a empresa encaminha ao funcionário uma carta institucional parabenizando-o pelo trabalho desempenho e pela contribuição no dia a dia da empresa.

E uma outra comemoração na ascensão é feita quando esse empregado comemora seus cinco anos de CAIXA, com o recebimento de um pen drive em

madeira. Cada Unidade recebe esse símbolo e organiza um momento para que seja feita a entrega.

E, por fim, o último símbolo nesse marco é o Aniversário de Caixa. A cada aniversário dentro da organização é encaminhado ao cliente uma mensagem eletrônica lembrando-o desse dia importante para a empresa.

3.6.3 *Marco Vida Pessoal*

Nesse símbolo da CAIXA, a empresa homenageia os empregados que fazem aniversário de CAIXA de 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos. É a maneira como a empresa reconhece a dedicação e comprometimento com a missão da CAIXA. Essa comemoração acontece na Unidade de lotação do empregado e toda a equipe é chamada a participar da entrega dos itens comemorativos.

Para quem completa 10 anos de CAIXA, a empresa encaminha um Estojo com Caneta e Lapiseira. Para os aniversariantes de 15 anos é entregue um porta-retratos. Para aqueles que completam 20, 25 e 30 anos de CAIXA, é confeccionado PINs de bronze, prata e ouro, respectivamente.

A empresa também parabeniza pelo nascimento de filhos dos seus empregados. Para os papais e mamães CAIXA é entregue um macacão infantil.

Ao longo dos anos a CAIXA tem desenvolvimento formas de participar ativamente da vida dos seus funcionários, indo além do ambiente de trabalho. A relação que é formada dessa parceria reflete tanto na vida profissional como na vida pessoal, e isso motiva e compromete ainda mais aqueles que se dedicam para o alcance dos resultados e a melhoria da empresa.

3.6.4 *Verba de Relacionamento com o Empregado*

A Verba de Relacionamento com o Empregado é destinada a apoiar a promoção dos momentos de homenagens aos empregados, ao longo do ano. Essa verba é creditada para todas as unidades trimestralmente, recebendo um

determinado valor por empregado ativo, e deve ser investida na comemoração do tempo de Caixa e/ou outros marcos da vida profissional e pessoal dos empregados.

É por meio dos eventos e das homenagens previstas que os símbolos que compõem o Programa, efetivamente, ampliam seu valor. O sucesso das ações locais está relacionado à efetiva participação dos gestores, do envolvimento das equipes e, também, ao comprometimento dos Comitês Locais das unidades.

Para utilização desse valor cada Unidade deve criar o Comitê do Programa de Relacionamento do Empregado (CAIXA, 2016). Esse comitê deve ser formado por gestores e técnicos, para que juntos discutam e decidam sobre a melhor maneira de promover os eventos.

3.7 Objetivos do Programa de Relacionamento com o Empregado

A criação desse Programa de Relacionamento com o Empregado visou o fortalecimento do vínculo entre empregador e empregado. Para o empregado é importante saber que a empresa o está observando e reconhecendo o seu trabalho. E na CAIXA não poderia ser diferente. A empresa motiva seus funcionários através de ações de reconhecimento, principalmente quando não há promoção.

Os objetivos esperados são o fortalecer o vínculo do Empregado com a CAIXA. Proporcionar a melhoria contínua do ambiente de trabalho e do Clima Organizacional. Favorecer a construção de um ambiente favorável ao alcance dos Objetivos Empresariais. Contribuir para “Ser reconhecida como uma das Empresas em excelências nas práticas de gestão de Pessoas”. Além do aspecto pessoal que essas ações têm para o empregado, a CAIXA está em constante processo de melhorias em sua gestão. A empresa busca empregados mais satisfeitos e com vontade de trabalhar e para isso é preciso de uma empresa que proporcione esse ambiente, é necessário que a empresa forme melhores gestores e continue implementando ações de valorização e reconhecimento (CAIXA, 2016).

3.8 Reconhecimento e Valorização

A CAIXA entende como reconhecimento e valorização as atitudes cotidianas, cultivadas nas várias maneiras de celebrar, agradecer, elogiar, demonstrar consideração e revelar a importância das pessoas, do trabalho que elas realizam, dos resultados alcançados e dos vínculos mantidos com a Empresa.

E essa é uma prática cada vez mais utilizada no mercado de trabalho, sendo bem recebida pelos empregados. Isso ajuda a disseminar boas práticas que fazem a diferença no dia a dia do trabalho.

Ter uma Política como diretriz da Empresa é um grande passo, mas a mudança cultural é algo que depende de todos os funcionários, da alta administração aos empregados que estão ingressando na empresa, e essa mudança cultural tem sido a meta da CAIXA.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que em momentos onde a promoção não é tangível é possível motivar a equipe com recompensas não-financeiras. Tais recompensas são aceitas e esperadas pelos empregados. O reconhecimento é a melhor forma de valorizar e motivar àqueles que contribuem para o crescimento da empresa.

É perceptível a preocupação e o zelo da CAIXA em promover sistema de incentivos para seus empregados. A participação tanto na vida profissional quanto na vida pessoal aumenta o comprometimento que os empregados têm com a empresa, tornando essa relação firme e confiável.

No primeiro capítulo foram apresentadas as teorias motivacionais que possuem aplicabilidade na Ouvidoria da CAIXA, nosso estudo de caso. É notável a preocupação com a satisfação individual e com o desenvolvimento de cada empregado devem ser o foco do gestor. A gestão deve procurar meios de satisfazer as lacunas que não podem ser preenchidas com a recompensa financeira (recompensa extrínseca). No relacionamento gestor-empregado é preciso ter troca, é preciso ter bem definido a meta e o reconhecimento pelo seu cumprimento.

Seguindo o trabalho, no segundo capítulo foi explanado o sistema de incentivos, explanamos as formas de recompensas que podem ser aplicadas na Ouvidoria da CAIXA. É notável que as recompensas intrínsecas geram maior significado e são mais duradouros. Quando se reconhece apenas financeiramente o desempenho do empregado, não é possível manter essa motivação durante os períodos de crise, como foi possível perceber nos anos de 2015 e 2016 na CAIXA quando os Processos Seletivos Internos foram suspensos.

O elogio público, a valorização, o programa de relacionamento com o empregado, os símbolos da CAIXA, entre outras ações apresentadas, mostram o zelo da empresa com seus funcionários e essas atitudes duram mais tempo, motivam ainda mais, pois o empregado percebe a importância do seu trabalho para

a empresa. Na Ouvidoria é o que chamamos de “vestir a camisa da empresa”, termo bastante usado pela gestão durante o planejamento da unidade.

No terceiro e último capítulo, foram relacionadas as teorias e o sistema de incentivos com a Ouvidoria da CAIXA, com a demonstração de sua aplicabilidade de cada teoria e de cada incentivo, citando exemplos de como isso é feito atualmente. Foi explicado, também, as ações motivacionais que a CAIXA elaborou e distribuiu para todas as unidades para a manutenção de um relacionamento sólido com seus empregados.

É notável que a empresa preza por aqueles que fazem da CAIXA o terceiro maior banco, quando comparado às demais Instituições Financeiras brasileiras, mas para que esse objetivo siga progredindo é preciso que todos estejam do lado da empresa, lutando lado a lado na conquista do resultado e sendo reconhecido por isso.

O presente trabalho expôs as ações que são ofertadas pela empresa e propôs sugestões de aplicação à gestão, buscando auxiliar os atuais e futuros gestores a motivar suas equipes.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, A.V; SANT'ANNA L.R. Satisfação e Motivação no trabalho do enfermeiro. **Ver Bras Enferm**, 1996, 46(3): 425-34.

CAIXA. **História**. Disponível em <http://intranet.caixa/a-caixa/historia-1. Acesso em: 20 ago. 2016.

CAIXA. **Visão**. Disponível em <http://intranet.caixa/a-caixa/visao. Acesso em: 20 ago. 2016.

CAIXA. **Missão**. Disponível em <http://intranet.caixa/a-caixa/missao-1. Acesso em: 20 ago. 2016.

CAIXA. **Valores**. Disponível em <http://intranet.caixa/a-caixa/valores-1. Acesso em: 20 ago. 2016.

CAIXA. **Estatuto**. Disponível em <http://intranet.caixa/a-caixa/estatuto-1. Acesso em: 20 ago. 2016.

CAIXA. **Ouvidoria**. Disponível em <http://intranet.caixa/areas-da-caixa/presidencia/dedem/ouvid/a-ouvidoria. Acesso em: 23 ago. 2016.

CAIXA. **CEOUV**. Disponível em <http://intranet.caixa/areas-da-caixa/presidencia/dedem/ouvid/ceouv. Acesso em: 23 ago. 2016.

CAIXA. **Benefícios**. Disponível em <http://intranet.caixa/portal-do-empregado/qualidade-de-vida/beneficios. Acesso em: 23 ago. 2016.

CAIXA. **Clima Organizacional**. Disponível em <http://intranet.caixa/portal-do-empregado/equipes/clima-organizacional-2011. Acesso em: 01 set. 2016.

CAIXA. **Programa de Relacionamento com o Empregado**. Disponível em <http://intranet.caixa/portal-do-empregado/equipes/programa-de-relacionamento-com-o-empregado. Acesso em: 01 set. 2016.

CAIXA. **Programa de Relacionamento com o Empregado, Símbolos CAIXA**. Disponível em <http://intranet.caixa/portal-do-empregado/equipes/programa-de-relacionamento-com-o-empregado/simbolos-caixa. Acesso em: 01 set. 2016.

CAVALCANTE, Vera Lúcia, et al. **Liderança e Motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

Deci, E. L. **The psychology of self-determination.Lexington**, MA: Lexington Books, 2005.

EVANS, Phil. **Motivação.** 2. ed. São Paulo: Zahar Editores, 1975.

GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão Comportamental.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Eletrônica FOCUS, 2013.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, L.M. **Motivação na enfermagem – uma abordagem teórica e uma visão prática da realidade.** Texto e Contexto Enferm 1996.

MURRAY, E.J. **Motivação e Emoção**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2013

ROSCHER, Odila; KNAPIK, Thalita Cristina. **Remuneração nas Organizações.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/remuneracao-nas-organizacoes/51365/. Acesso em: 01 ago. 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TAYLOR, F.W., **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WIESEL, Gilberto. Motivação: Grande Desafio. Disponível em <http://www.gilbertowiesel.com.br/html/artigos/grande_desafio.htm. Acesso em: 05 set. 2015.