

Metas Organizacionais e Satisfação no Trabalho: um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira

Dalliane Vanessa Pires Andrade
dallianevanessa@yahoo.com.br
UFRN

Jamerson Viegas Queiroz
jqvjamerson@yahoo.com.br
UFRN

Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz
fernandacbperreira@yahoo.com.br
UFRN

Natalia Veloso Caldas de Vasconcelos
nataliaveloso@hotmail.com
UFRN

Anna Kelly Salustiano da Silva
annakelly.silvasousa@gmail.com
Estácio de Sá

Resumo: O artigo tem como objetivo analisar a relação entre satisfação e metas em uma instituição bancária privada da cidade de Natal/RN, com o propósito de entender até que ponto as metas estabelecidas pela organização afetam a satisfação dos colaboradores, estudando o comportamento organizacional. Para tanto, foi realizado um levantamento junto aos colaboradores da agência, utilizando-se da aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas e semiestruturadas. A partir da pesquisa bibliográfica e de campo, este levantamento de natureza quantitativa identificou que o sistema de metas é considerado justo e que os colaboradores estão satisfeitos com ele, apesar de o acharem difícil, porém possível de ser cumprido. A possibilidade de ascensão é o fator que mais motiva, bem como o reconhecimento que recebem pela boa execução do trabalho. Quanto ao conhecimento do modo como as metas são estipuladas, este é mediano, apesar de terem destacado que o mesmo auxilia o trabalho em equipe, as capacidades individuais, pois gera um aprendizado e promove a interação com as metas pessoais. Ainda, ressalta-se que o sistema de metas não gera uma insegurança pelo seu não cumprimento, pois percebe-se que este é um quadro conjuntural e reversível. É um sistema que gera satisfação no trabalhador, pois o desafio, recompensa e celebra o seu sucesso.

Palavras Chave: Inovação - gestão estratégica - estratégia - educação - metas

1. INTRODUÇÃO

Novas tecnologias e valores sociais em constantes transformações são apontados como principais fatores que geram desafios no campo da produtividade, qualidade e vantagem competitiva. Essa nova realidade trás como consequência, ambientes de trabalho mais dinâmicos e para se adequar, as organizações estão investindo em melhorias contínuas.

Com o propósito manter-se inserida no mercado e maiores lucros, as empresas cobram de seus funcionários: produtividade, metas, pro atividade e qualidade total no trabalho prestado. Entretanto, para alcançar esse sucesso, precisa-se de colaboradores motivados.

Vários estudos mostram a necessidade de se trabalhar a individualidade do colaborador para que este sinta-se satisfeito. Para tanto existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam a satisfação profissional.

De acordo com Robbins (2005, p.23), “a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento.” Isto, indica que a satisfação do funcionário não está relacionada somente à atividade desenvolvida pelo mesmo, sendo de suma importância outros fatores como oportunidades de promoção realizadas pela organização, a remuneração recebida e o relacionamento com os companheiros de trabalho.

Diante desse contexto, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma o estabelecimento de metas afeta a satisfação dos colaboradores de uma instituição bancária?

O objetivo geral desse artigo é identificar de que forma o estabelecimento de metas afeta a satisfação dos colaboradores de uma instituição bancária da cidade de Natal. Associado ao objetivo principal tem-se os seguintes objetivos específicos: apresentar a percepção do sistema de metas e sua forma de gestão; identificar como os colaboradores percebem a gestão das metas; a relação do cumprimento das metas com o alcance dos objetivos pessoais dos colaboradores; o conhecimento dos aspectos a serem melhorados no sistema de metas na ótica dos colaboradores; e a percepção das principais consequências do não cumprimento das metas para os colaboradores.

O presente artigo se justifica pelo fato de abordar uma temática de relevância social, buscando melhorias para harmonizar a excelência da organização e a satisfação dos trabalhadores, bem como para a instituição financeira por identificar as necessidades dos colaboradores, contribuindo para que a organização alcance sua visão.

O presente artigo está organizado da seguinte forma, além desta seção de caráter introdutório, a seção 2 apresenta os fundamentos teóricos acerca comportamento organizacional, objetivos, metas e remuneração variável. A seção 3 trata dos procedimentos metodológicos do presente artigo; na seção 4 é apresentado os resultados encontrados; a seção 5 trata das considerações finais do trabalho e por último é apresentado as referencias citadas no artigo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2009, p. 249) comportamento é a maneira pela qual o indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que ele recebe.

Em relação a comportamento organizacional Robbins (2005, p.6) afirma que é um campo que tem a finalidade de estudar três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estruturas.

Para obter a eficácia dentro das organizações, os administradores optam por ensinar a seus colaboradores a se comportar de modo a beneficiar a empresa, ou seja, procuram modelar o comportamento de seus funcionários de forma a se enquadrar naquilo que a organização deseja. Robbins (2005, p.40) diz que “quando tentamos formar as pessoas ao orientar gradualmente a sua aprendizagem, estamos modelando o comportamento.” O objetivo da modelagem comportamental é fazer com que o colaborador esteja dentro do perfil desejado pela organização e para isto, o trabalho deve ser realizado de forma contínua, reforçando cada melhora do indivíduo até que o mesmo atinja o comportamento desejado.

Deste modo, o comportamento organizacional volta seus estudos para a preocupação de entender de que maneira as ações dos indivíduos e dos grupos afetam o desempenho das empresas. Esta ciência foca em situações relacionadas com o emprego, enfatizando o comportamento relativo à produtividade, rotatividade, absenteísmo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho que são colocadas como variáveis dependentes e estão diretamente ligadas ao nível dos sistemas de organização, do nível do grupo e do indivíduo que são as variáveis independentes.

A importância da satisfação no trabalho é algo que vem sendo bastante reconhecido dentro das organizações. Quanto a sua definição, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.93) afirmam que a satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho.

Para Vidal et al. (2010), políticas voltadas para a criação de uma parceria podem tornar a empresa mais competitiva pela eficiência de suas ações e eficácia de suas operações. As pessoas como parceiras dedicam-se mais à organização e ao seu trabalho. É um sistema de reciprocidade, onde ambos buscam atingir metas pré-estabelecidas e colaboram entre si para alcançarem seus objetivos.

Segundo o mesmo autor, para garantir que haja uma parceria, os funcionários precisam estar motivados e com elevado grau de satisfação em relação à empresa, dispendo-se a dar o melhor de si para fazer com que a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização e sua produtividade cresçam cada vez mais.

Robbins (2005) resume dizendo que embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas.

Para Santos et al. (2010) a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição por se tratar de um estado comportamental subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para mesma pessoa, além de estar sujeita a forças internas e externas do ambiente de trabalho.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) defendendo que o ponto importante aqui é que a satisfação e o desempenho devem ser considerados dois resultados separados, mas inter-relacionados, e ambos são influenciados pela alocação de recompensas. Portanto, as recompensas bem-administradas são consideradas as chaves para criar tanto a satisfação quanto um alto desempenho para a força de trabalho.

2.2 OBJETIVOS, METAS E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Segundo Andrade (2010) no final do século XX, o mundo empresarial passou por profundas mudanças nos seus processos. A globalização da economia, as transações internacionais e as novas tecnologias, implicaram na valorização de dimensões que não eram fundamentais para a sobrevivência das organizações.

Chiavenato (2009, p.130) diz que devido ao fato das empresas serem organizações sociais, elas procuram alcançar objetivos específicos por meio da ação conjunta de pessoas utilizando recursos.

Kanaane (2008, p. 45) afirma que os objetivos traduzem diferentes caminhos a serem perseguidos pelas empresas na figura dos indivíduos e grupos, na tentativa de alienar um ou mais projetos de execução.

Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos – dinheiro e pessoas, necessários para alcançar os resultados almejados. Ter objetivo e meta claros é importante porque os indivíduos e as empresas vivem de vencer seus desafios.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) um ambiente de trabalho bem estruturado para dar apoio às equipes e que fornecem os recursos que eles necessitam para desenvolver suas atividades, consegue atingir resultados de desempenho bastante elevados.

Além dos recursos oferecidos pelas organizações para dar melhores condições aos indivíduos, a corrida pelo alcance dos objetivos e metas é motivada por recompensas como a remuneração variável oferecida.

Nesse contexto Chiavenato (2009) fala que a remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente - trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário.

Para Wood Jr e Filho (2010) o objetivo da remuneração variável é alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa. Já para Chiavenato (2009) a produtividade das pessoas somente aumenta e mantêm-se quando elas também têm interesse em produzir mais.

Outro fator que faz parte do sistema de remuneração variável é a Participação nos Lucros e/ou nos Resultados (PLR). Segundo a Constituição Federal este programa prevê a participação dos colaboradores nos lucros da empresa e é regulamentado pela Lei nº 10.101/2000 e além de trazer benefícios para os funcionários, também trás benefícios para as empresas como isenção em encargos trabalhistas.

Wood Jr e Filho (2010), afirma que um programa de PLR estar plenamente ajustado à Lei, além de possibilitar à empresa aproveitar os benefícios de redução de encargos trabalhistas e sociais, é uma ferramenta gerencial poderosa para estimular o comprometimento com a busca de resultados para a empresa.

A elaboração de um sistema de remuneração variável não é algo fácil, seu bom desempenho depende de uma boa interação com a cultura da organização. Contudo, a remuneração variável é um fator indispensável para as empresas que estão procurando mudanças e se adaptando as novas condições do mercado.

3. METODOLOGIA

Para subsidiar este artigo, buscou-se dados bibliográficos com os diversos autores entre eles, Robbins (2005), Schermerhorn; Hunt; Osborn (1999), Gil (2002) e Chiavenato (2009), devido ao fato dos mesmos proporcionarem uma visão sistemática sobre o tema proposto e fornecer respostas adequadas às questões apresentadas neste artigo. Bem como uma pesquisa de campo, a partir da pesquisa com os colaboradores a fim de conhecer a

percepção dos mesmos a cerca da questão imposta, o estabelecimento de metas e a satisfação dos colaboradores.

A pesquisa baseou-se no do método de pesquisa *survey*, com o objetivo de produzir descrições quantitativas de uma população a partir de um instrumento predefinido, neste caso, um questionário.

De acordo com Pinsonneault & Kraemer (1993) este tipo de pesquisa pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, analisado por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

Para tanto foram investigados através de questionários e entrevistas durante o período de 01 a 15 de janeiro de 2011, uma população alvo de 25 indivíduos, correspondendo a 95% dos funcionários que compõe a agência bancária do centro de Natal, o procedimento foi realizado de forma individual e sigilosa, no próprio ambiente do banco deixando, os entrevistados à vontade para expressar suas opiniões.

Quanto à classificação desta pesquisa, pode-se afirmar que é do tipo levantamento, visto que fez interrogações diretas aos colaboradores da organização, cujo objetivo era conhecer o comportamento e obter, através de análise quantitativa, conclusões referentes aos dados coletados. A pesquisa também classifica-se como descritiva, onde segundo Gil (2002, p.42), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

O trabalho tratou e analisou os dados de forma quantitativa, que segundo Oliveira (2001, p. 115): “quantitativo significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações (...)” Ainda segundo Oliveira (2001, p.115): ”procura descobrir e classificar entre variáveis, assim como na investigação da relação de casualidade entre fenômenos: causa e efeito”.

4. RESULTADOS

Os questionários possuíam questões que focavam perguntas a cerca da satisfação dos funcionários, sua visão com relação às metas impostas pela organização, avaliação dos resultados obtidos, fatores motivacionais e o reconhecimento adquirido pelos resultados. Para a elaboração do mesmo, a pesquisadora baseou-se no estudo monográfico de Castro (2007) a qual fez uma pesquisa de tema semelhante.

Para compreender de que forma o sistema de meta é gerenciado pelo banco e como esta gestão é percebida pelos bancários, viu-se a necessidade de esclarecer, a partir do olhar do colaborador, o seu grau de satisfação com as metas do banco. Esta apresentou o seguinte perfil de resposta:

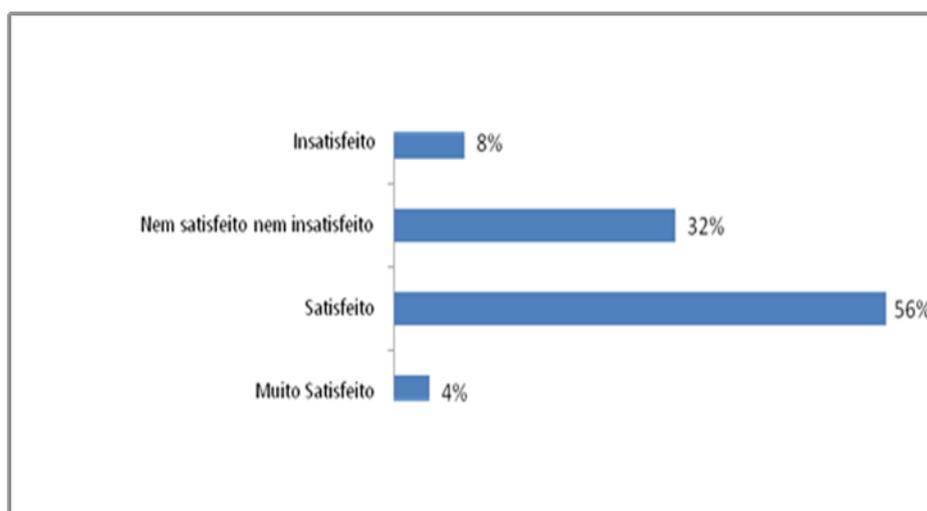


Gráfico 1: Satisfação com o modo que as metas são estabelecidas e gerenciadas. **Fonte:** Elaborado pelos autores

O gráfico mostra que 56% dos colaboradores entrevistados, estão satisfeitos com o modo que as metas são estabelecidas e gerenciadas, já a minoria representada por 4% do total de entrevistados, mostram-se num grau de satisfação mais elevado, alegando muito satisfeitos.

Para ambos os resultados destacados na análise como sendo a maioria e a minoria dos entrevistados, pode-se dizer que o estabelecimento de metas e sua gestão são um caso de sucesso para a organização, uma vez que está bem visto pelos colaboradores. Pode-se também atribuir estes resultados ao fato da grande maioria dos colaboradores estarem conseguindo atingir as metas impostas, por estarem conseguindo obter sucesso com elas.

Baseado no tópico de satisfação no trabalho pode-se dizer que esses colaboradores que apresentaram satisfação com o modo que as metas são estabelecidas, certamente conseguem alcançar os objetivos imposto e conseqüentemente, atendem seus objetivos, valores e necessidades

Para mensurar a realização das metas foi perguntado como o colaborador percebe seu alcance, os quais responderam:

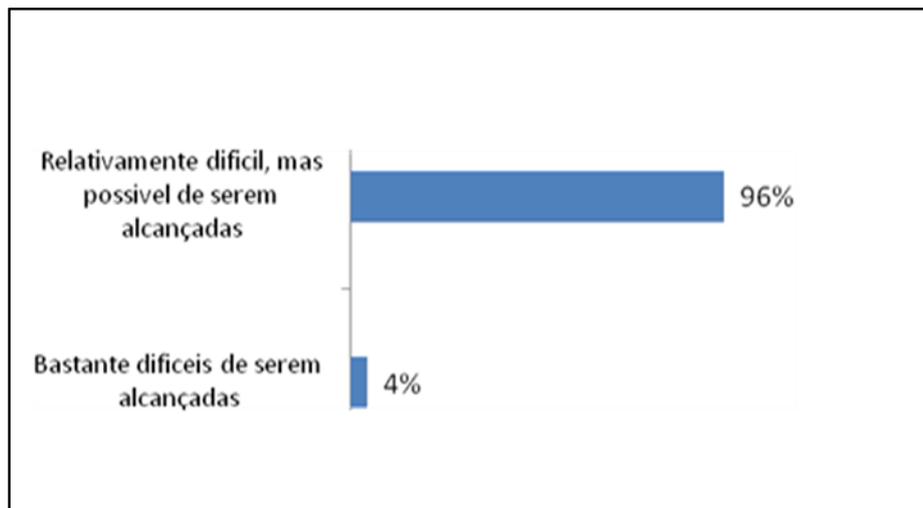


Gráfico 2: Percepção do alcance das metas estipuladas pelo banco. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

O gráfico acima apresenta que a maioria dos colaboradores da agência, 96% consideram as metas difíceis, porém, possíveis de serem alcançadas. E apenas 4% consideram as metas impostas bastante difíceis.

Com o intuito de demonstrar os fatores que mais motivam o colaborador no momento de cumprir as metas, foi feito o seguinte levantamento baseado em respostas:

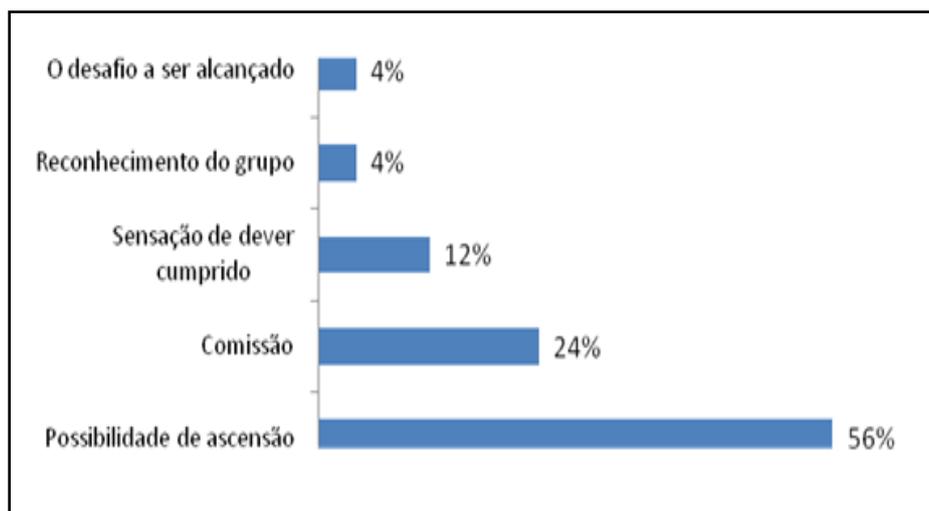


Gráfico 3: Fator motivador para o colaborador em relação as metas. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Os resultados apresentados a este questionamento, mostram que 56% da população entrevistada, tem como fator motivante para o alcance das metas a possibilidade de ascensão dentro da organização, em contrapartida, 4% mostraram que a questão do desafio e o reconhecimento do grupo que fazem parte, são os fatores que geram motivação na briga pelo alcance das metas.

Objetivando-se saber se os colaboradores conhecem como as metas são estipuladas, foi realizado o questionamento, o qual obteve-se as seguintes respostas:

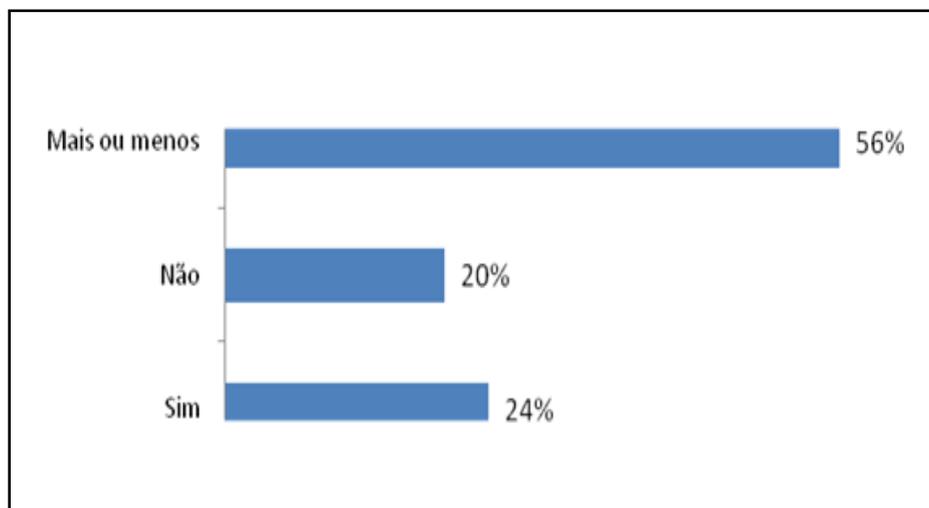


Gráfico 4: Conhecimento de como as metas são estipuladas. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Neste questionamento, o gráfico nos mostra que a grande população dos entrevistados representada por 56%, não conhece por completo o método pelo qual as metas são estipuladas. E do total de entrevistados, a minoria representada por 20% desconhecem completamente como as metas são estabelecidas.

Deparando-se com esta situação imposta pelo gráfico, pode-se dizer que a organização não expõe de forma transparente o método pelo qual elaboram suas metas, de certa forma, deve deixar algo a desejar quanto a esta informação. Se isto não acontecesse, certamente haveria unanimidade nas respostas dadas.

Para saber se as metas em equipe ajudam ou atrapalham, foi feito o questionamento aos colaboradores e obtido o seguinte resultado:

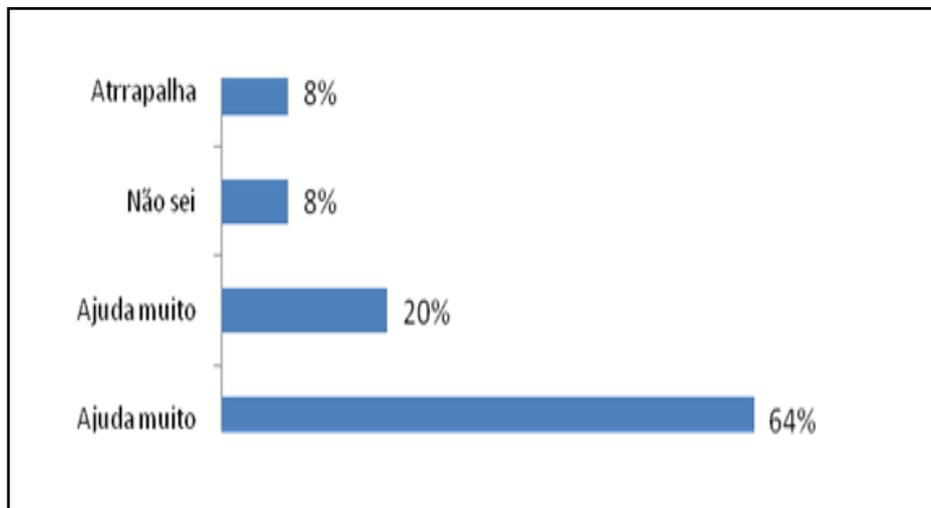


Gráfico 5: Meta dirigida a equipe ajuda ou atrapalha. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

A análise deste gráfico apresenta que 64% dos entrevistados, acham que o fato da meta diri-se a equipe é um ponto positivo, pois ajuda. Já 8%, apresentam opiniões divididas, onde uns alegam que a meta dirigida à equipe atrapalha e outros preferiram manter-se neutros quanto ao assunto.

Para mensurar a percepção dos colaboradores quanto à gestão das metas, foi perguntado aos colaboradores elas interferem no dia-a-dia do ambiente de trabalho:

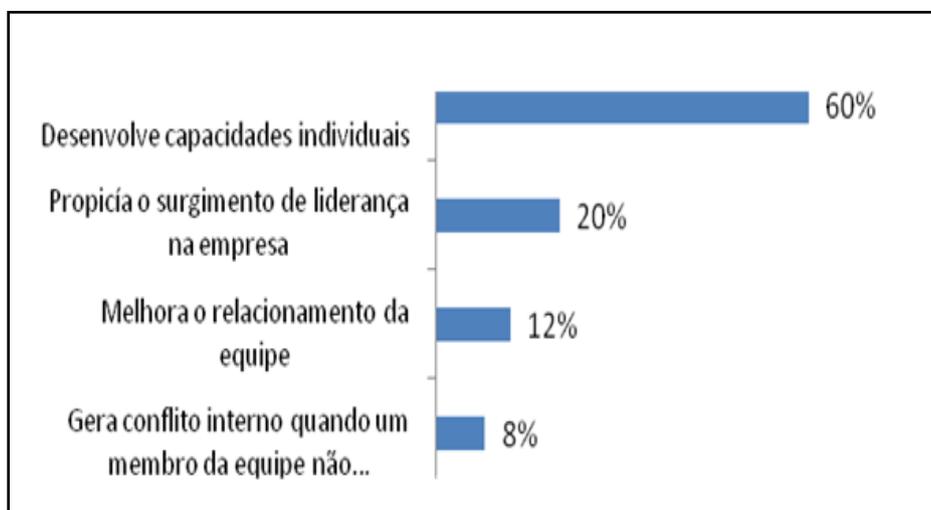


Gráfico 6: Interferência das metas no dia-a-dia de trabalho. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

De acordo com os resultados 60%, consideram que as metas de produção interferem no ambiente de trabalho desenvolvendo capacidades nas pessoas, e apenas 8%, acham que quando um membro da equipe não acompanha o ritmo dos demais acaba gerando conflitos internos.

Para se conhecer como os colaboradores percebem a forma e avaliação pós divulgação dos resultados, foi feito o questionamento e obtido os seguintes resultados:



Gráfico 7: Avaliação do que ocorre posterior à divulgação dos resultados. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

O questionamento feito sobre a avaliação ocorrida após a divulgação dos resultados, apontou que houve uma boa divisão de opiniões, como mostra o gráfico. Onde 36% consideram a avaliação como algo voltado para o aprendizado dos colaboradores e a alternativa que obteve apenas 4% do total considera que a avaliação não chega ao real problema que interferiu na produtividade. Além disso, deve-se destacar que 24% dos entrevistados encaram a avaliação posterior a divulgação dos resultados mais como uma cobrança do que de fato uma avaliação.

Foi perguntado aos colaboradores da agência se os mesmos se sentem reconhecidos quanto atingem suas metas, e as respostas obtidas geraram os seguintes resultados:

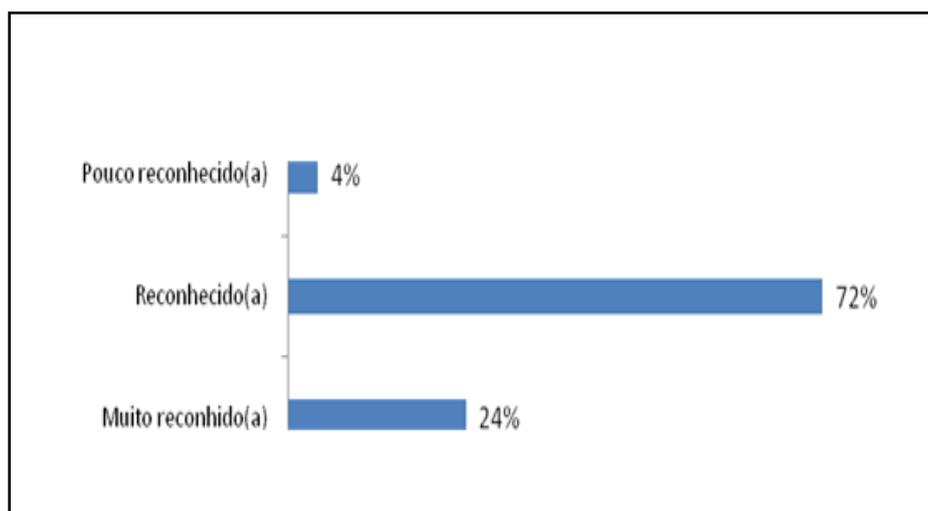


Gráfico 8: Reconhecimento ao atingir metas. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

O gráfico mostra pontos favoráveis para a organização, pois mostra que a maioria dos entrevistados, 72%, sente-se reconhecidos por seus bons resultados e apenas 4%, sente-se pouco reconhecido.

Ainda com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores quanto a gestão das metas, foi questionado se os mesmos as consideram justas e obtido as seguintes respostas:

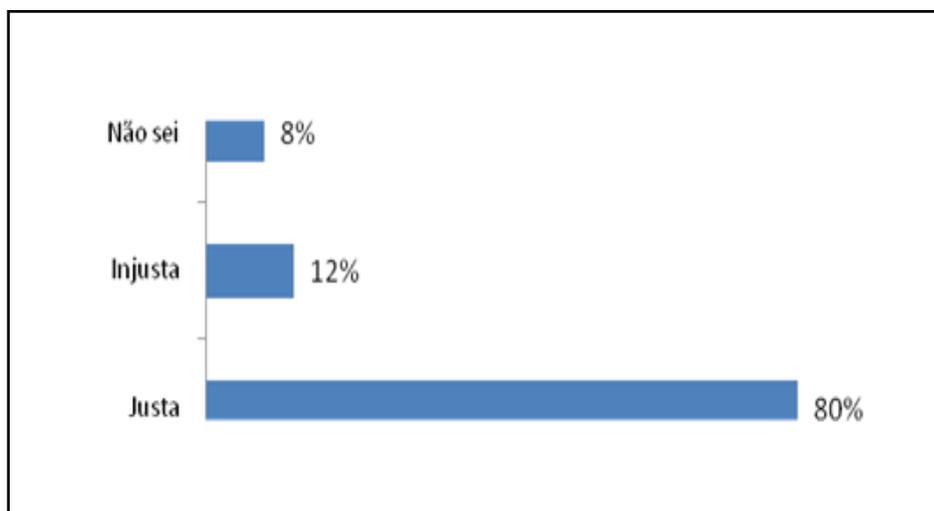


Gráfico 9: Satisfação em relação a meta recebida. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Esta questão também apresentou resultados positivos para a empresa, pois apontou que para 80% dos entrevistados, a meta que recebem é justa e que apenas 8% não conseguiu opinar.

Foi perguntado aos colaboradores se o cumprimento das metas influenciam o alcance dos objetivos pessoais, as respostas obtidas geraram os seguintes resultados:

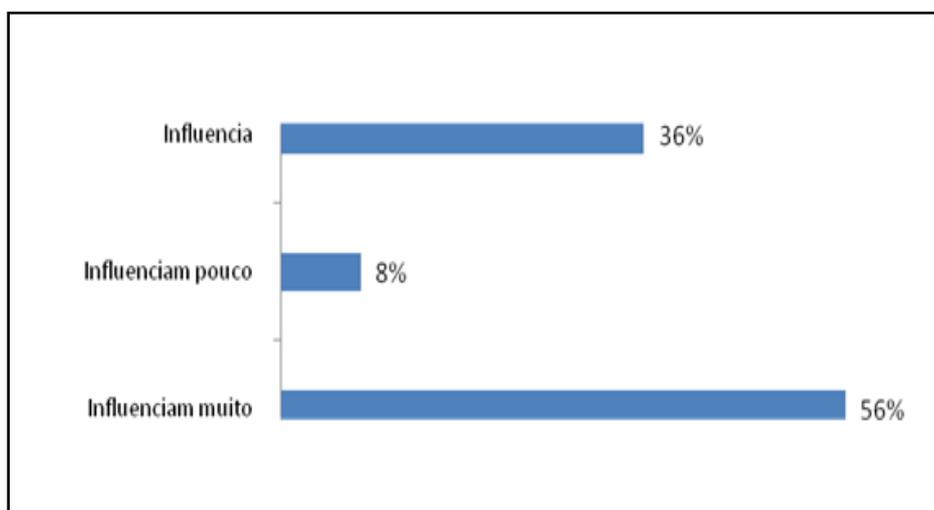


Gráfico 10: Influência das metas quanto aos objetivos pessoais. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Analisando o gráfico acima, fica claro que a maioria dos entrevistados, 56%, tem seus objetivos pessoais influenciados pelo cumprimento das metas e apenas 8% declaram que não influencia.

Com o intuito de saber quais pontos devem ser melhorados no sistema de metas, foi perguntado aos colaboradores se os treinamentos oferecidos pela organização contribuem para o alcance das metas, e as respostas obtidas foram:

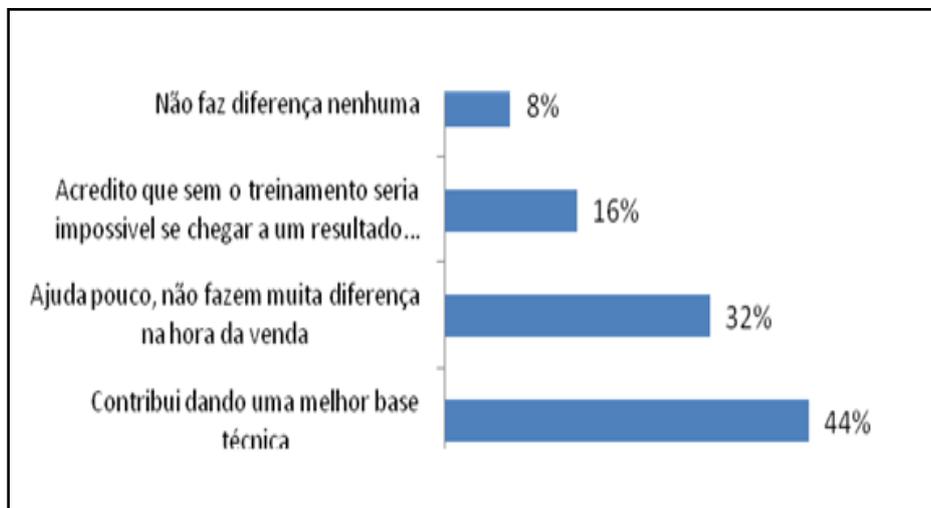


Gráfico 11: Contribuição dos treinamentos oferecidos. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Os resultados apresentados a este questionamento, mostra que 44%, consideram que os treinamentos contribuem para o alcance das metas e 8% relataram que não faz diferença alguma na hora de alcançar a meta.

Também foi questionado aos funcionários se deveria haver uma remodelação no programa de metas, e as respostas dadas geraram os seguintes resultados:

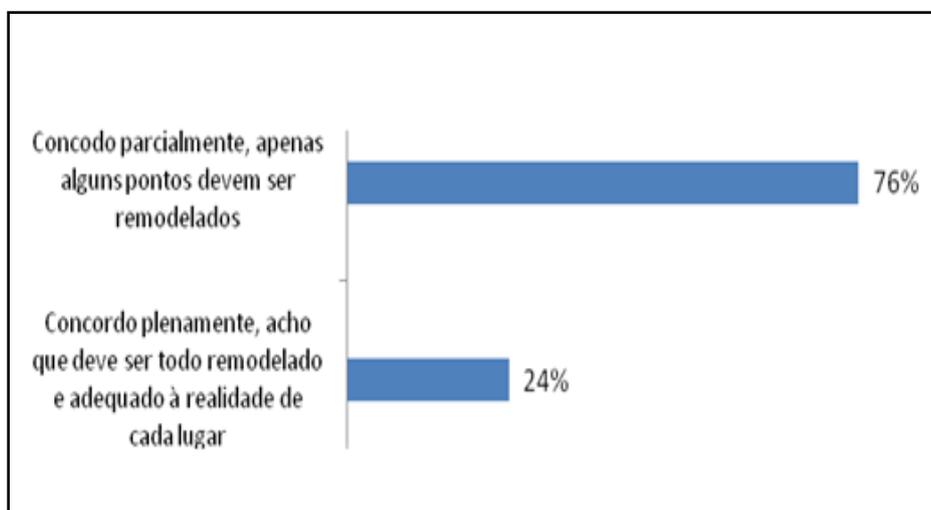


Gráfico 12: Remodelação no atual programa de metas. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

O gráfico mostra que o programa de metas utilizado pelo banco é bem aceito pela maioria, sendo necessário apenas alguns ajustes para total satisfação. Apenas 24% dos entrevistados acham que deve haver uma mudança geral no programa.

Este certamente é um ponto que deve ser revisto pela organização, pois afeta diretamente a satisfação dos colaboradores.

Com o objetivo de conhecer as principais consequências do não cumprimento das metas, foi perguntado aos colaboradores como se sentiam quando não conseguiam alcançar as metas estabelecidas, os resultados obtidos são os seguintes:

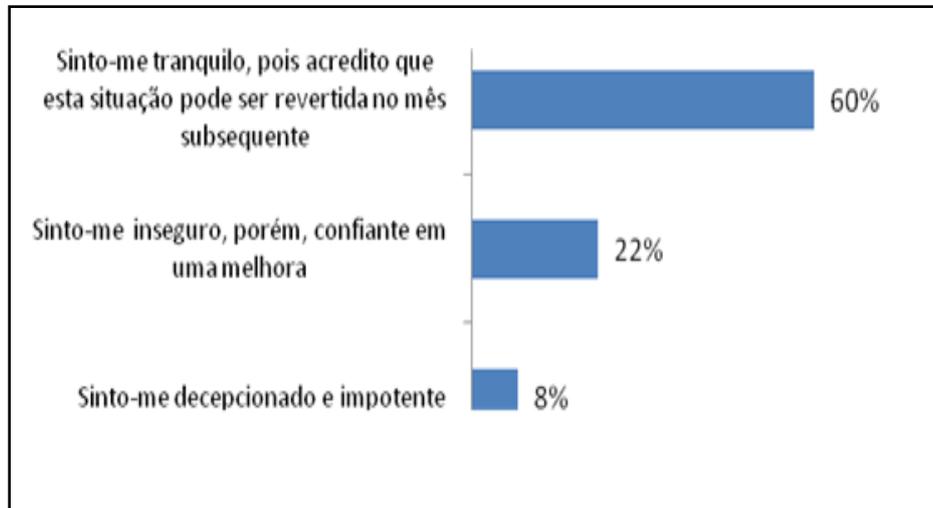


Gráfico 13: Sentimento após o não cumprimento de metas. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Um total de 60% dos entrevistados acreditam que o fato de não conseguir atingir a meta imposta no mês, não significa que no mês subsequente o mesmo acontecerá, que esta situação pode ser revertida. Em contrapartida de 8% sente-se decepcionado e impotente com o não cumprimento das metas. Estes resultados podem ser atribuídos a auto-confiança do colaborador.

Ainda com o objetivo de perceber as consequências do não cumprimento das metas, foi questionado como os colaboradores se sentiam em relação a estabilidade do emprego, as respostas obtidas foram as seguintes:

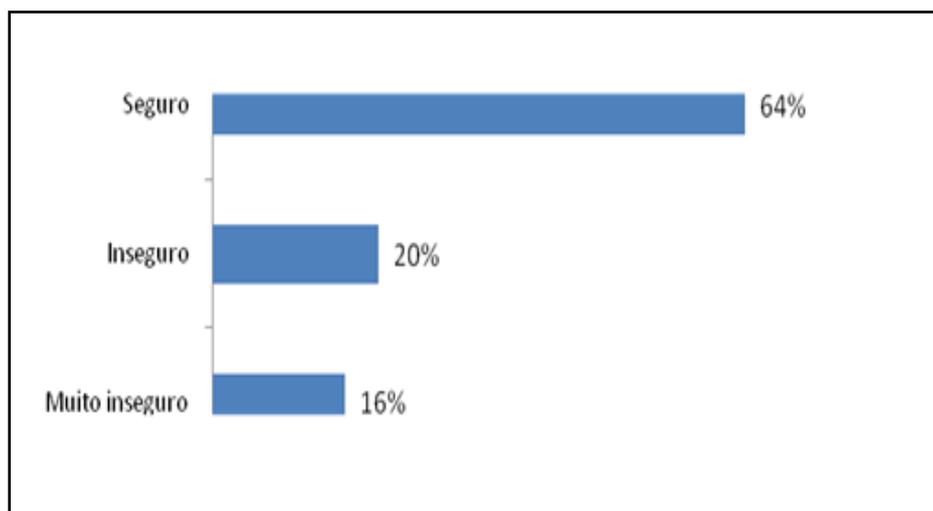


Gráfico 14: Sentimento de estabilidade. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Nos resultados apresentados a este questionamento, ficou claro que, apesar das metas serem de suma importância para a organização, 64% dos entrevistados se sentem seguros mesmo não cumprindo-as, 20% sentem-se inseguros e 16% se sentem muito inseguro com a situação. Porém, este resultado apresentando para a opção seguro, provavelmente se dá quando a situação de não cumprimento das metas acontece esporadicamente, pois uma instituição bancária é movida por metas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de pesquisas e entrevistas, fontes do presente artigo, foi feito um estudo abordando de que forma as metas afetam a satisfação dos colaboradores de uma instituição financeira.

Buscou-se analisar inicialmente a percepção do sistema de metas e sua gestão, conclui-se que o sistema de metas e sua gestão são bem aceitos pelos colaboradores da organização. Para tanto constatou-se que os colaboradores da agência estão satisfeitos com as metas recebidas. Apesar de encontrarem dificuldades e de não conhecerem na íntegra a forma como são estabelecidas, 96% dos entrevistados concordaram que são possíveis de serem alcançadas e o que move a busca desses objetivos é a possibilidade de ascensão dentro da empresa e que o fato das metas serem, em sua maioria, dirigidas a equipe, ajuda a se obter o sucesso.

Quanto ao objetivo específico que trata da percepção da gestão das metas por parte dos funcionários, 80% dos entrevistados consideraram que as metas são justas e desenvolvem capacidades individuais das pessoas, além proporcionar a elas o reconhecimento. Baseado nesta análise pode-se dizer que, em geral, a gestão das metas é bem aceita pelos colaboradores.

Com base no objetivo específico que trata da relação do cumprimento das metas com o alcance dos objetivos pessoais e nos fatores verificados nesse artigo, 56% dos entrevistados afirmaram que um dos grandes fatores motivacionais é o fato das metas contribuírem para a realização de seus objetivos pessoais, bem como o fato de proporcionarem realizações individuais.

A fim de responder o objetivo específico que tratava dos aspectos a serem melhorados no sistema de metas na ótica dos colaboradores Um total de 76% dos entrevistados afirmam que o sistema de metas utilizado pela organização é bem visto, entretanto, são necessários alguns ajustes.

Já com relação ao objetivo específico que tratou das principais consequências do não cumprimento das metas para os colaboradores dentro do banco, foi visto que não é algo que assuste os colaboradores, pois 60% dos entrevistados acreditam que esta pode ser uma situação reversível, portanto, o não cumprimento das metas estabelecidas não gera insegurança.

Por fim conclui-se que o estabelecimento de metas afeta positivamente a satisfação profissional dos colaboradores, uma vez que o seu cumprimento trás a sensação de dever cumprido, gratificações e reconhecimento, bem como satisfação pessoal, já que proporciona o alcance de objetivos pessoais.

Analisando os dados pesquisados e baseando-se nas respostas dos colaboradores, pode-se dar um *feedback* favorável para a organização em pauta, visto que o sistema de metas utilizado, na percepção dos entrevistados, é satisfatório, justo e bem gerenciado. É recomendado para o banco, que se utilize de um método mais transparente quanto ao estabelecimento de suas metas.

Esse artigo não teve a intenção de exaurir todo o tema, recomendando-se que outras pesquisas sejam realizadas no segmento.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Célio Silveira. CARETA, Claudelina Barbosa. Implantação do sistema de gestão integrada: um estudo de caso das resistências à mudança organizacional. VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável. Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração/ Compact e atual. Rio de Janeiro: Campos, 2009.

EKANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica. 1º ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PINSONNEAULT, A. and K.L. Kraemer. The Survey Research Strategy in Studies of Information Systems: Review and Critique, *Journal of Management Information Systems*, (10:2), 1993, 75-106.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Pearson Prentice Hall. 11º ed. Sao Paulo, 2005.

SANTOS, Hannah de Oliveira; AZEVEDO, Ivna Araújo; BEZERRA, Victor Hugo Braz; BARBOSA, Raissa Azevedo; SANTOS, Camila Rodrigues Silva. Estudo da satisfação organizacional entre servidores de uma instituição de ensino público. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2º ed. São Paulo: Artmed editor S.A, 1998.

VIDAL, Lilian Franco; FRANCISCHETTO, Marinete Andrião; MIRANDA, Maria Aurea de; RITA DA SILVA, Josélia. Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Atacadista. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010.

WOOD JR, Thomaz; Filho, Vicente Picarelli. Remuneração estratégica. 3º ed revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2010.