

CARLA CRISTINA MARQUES

**Nível de Satisfação dos Funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa -
Centro**

Estudo de Caso apresentado a
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de especialista em
Marketing.

Orientadora: Ana Paula Mussi S. Cherobim

PONTA GROSSA
2004

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo Marcos Aurélio Seixas, que com sua presença me deu força para transpor as dificuldades e encarar todos os desafios.

AGRADECIMENTOS

À DEUS,

Pelo amor e proteção que me permitiu superar todos os obstáculos na minha vida.

À minha família,

Pela paciência e apoio dedicados durante o transcorrer do curso.

À professora orientadora, Ana Paula Mussi S. Cherobim,

Pela orientação e troca de conhecimentos, permitindo a concretização deste trabalho.

Aos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro,

Pela receptividade e colaboração em fornecer os dados para a realização deste estudo.

A todas as pessoas,

Que direta ou indiretamente, e que não foram nominalmente citadas, mas que com suas valiosas contribuições, possibilitaram a realização desse trabalho, o meu agradecimento sincero.

O MEU MUITO OBRIGADA !

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	v
LISTA DE TABELAS	vi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação do Tema	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo Geral.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Justificativa	3
1.4 Caracterização da Instituição	4
1.4.1 Histórico do Banco	4
1.4.2 Novo Cenário do Banco Real	7
1.4.3 A Agência de Ponta Grossa – Centro	8
1.4.4 Organograma	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 Satisfação e Insatisfação no Trabalho	10
2.2 Satisfação no Trabalho Versus Motivação no Trabalho	15
3 METODOLOGIA	26
3.1 Caracterização da Pesquisa	26
3.2 Delimitação da Pesquisa	27
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados	28
3.4 Instrumentos de Análise dos Dados	30
4 APRESENTAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO REAL QUANTO A SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	31
4.1 Caracterização dos Funcionários	31
4.2 Fatores de Satisfação ou Insatisfação no Trabalho na Percepção dos Funcionários	34
5 OBSERVAÇÕES FINAIS	48
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
A N E X O S	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Estrutura Organizacional do Banco Real	09
Ilustração 2 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade	15
Ilustração 3 - A hierarquia das necessidades segundo Maslow	20
Ilustração 4 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos	22
Ilustração 5 - As situações possíveis dentro da abordagem de Herzberg	23
Ilustração 6 - Perfil dos pesquisados no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro segundo o sexo	32
Ilustração 7 - Perfil dos pesquisados conforme o tempo de serviço no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro	32
Ilustração 8 - Perfil dos pesquisados no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro de acordo com o nível de escolaridade	33
Ilustração 9 - Perfil dos pesquisados de acordo com o cargo ocupado no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro	34
Ilustração 10 - Distribuição da percepção dos pesquisados segundo as questões referentes a administração da organização	36
Ilustração 11 - Distribuição da percepção dos pesquisados de acordo com as questões que representam o trabalho em si	38
Ilustração 12 - Distribuição da percepção dos pesquisados de acordo com as questões que representam realização, reconhecimento e responsabilidade	40
Ilustração 13 - Distribuição da percepção dos pesquisados de acordo com as questões referentes ao salário	41
Ilustração 14 - Distribuição da percepção dos pesquisados de acordo com as questões relacionadas com os benefícios	43
Ilustração 15 - Distribuição da percepção dos pesquisados quanto as questões referentes as relações com superiores	45
Ilustração 16 - Distribuição da percepção dos pesquisados quanto as questões que representam as condições do ambiente de trabalho	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, segundo as questões que representam a administração da Organização	36
Tabela 2 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa - Centro, segundo as questões que representam o trabalho em si	37
Tabela 3 – Distribuição da percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, segundo as questões que representam a Realização, o reconhecimento e a responsabilidade	39
Tabela 4 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, segundo as questões que representam o salário	41
Tabela 5 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, segundo as questões que representam os benefícios	43
Tabela 6 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, segundo as questões que representam a relação com os superiores	44
Tabela 7 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa - Centro, segundo as questões que representam as condições do Ambiente de trabalho oferecidas pelo Banco	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

As organizações voltadas para o futuro estão preocupadas com as pessoas, com os clientes, com os produtos/serviços, com o conhecimento, com os resultados e com a tecnologia.

Todavia o preparo e a capacitação das pessoas é o foco mais importante nas organizações. São as pessoas que aplicam e operam a tecnologia, que determinam a eficiência real e a eficácia dos processos, são elas a mola mestra da organização.

Com a visão dos desafios e o estado de mudança em que se encontra o mundo dos negócios a competitividade cresce nas mais variadas esferas, e não poderia ser diferente com o setor bancário. As mudanças ocorridas em relação à concorrência exigem que os clientes tenham suas necessidades atendidas e, mais do que isto, que tenham suas expectativas superadas por pessoas satisfeitas e motivadas para desenvolverem suas tarefas.

A organização precisa atrair funcionários que se adequem e maximizem os seus resultados; deve retê-los através da oferta de políticas e gestão de pessoas que mantenham satisfeitas as suas necessidades e expectativas; e oferecê-los um desenvolvimento contínuo para responderem com eficácia às exigências do mercado competitivo.

Objetivando satisfação no desenvolvimento do trabalho, faz-se necessário antes de tudo, conhecer a percepção que os funcionários tem da organização. Isto é possível através de um estudo que possibilite uma visão mais ampla da organização, quanto aos fatores de satisfação pessoal, relacionamento interpessoal, ambiente e condições de trabalho, desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos. Estas informações representam, além de um feedback para a organização, a possibilidade de definição de estratégias futuras visando à melhoria

contínua, relacionada com a satisfação, comprometimento e qualidade do serviço prestado.

No entanto, as tensões da vida atual, devido ao stress constante e o trabalho diário, o mercado competitivo e a falta de motivação diante de tal quadro, entende-se ser necessária uma motivação constante para o autoconhecimento, autoconsciência, empatia, auto-aceitação e intuição em palavras e ações como incremento de uma gestão participativa e orientada para os objetivos e resultados, motivando a produtividade e proporcionando satisfação ao empregador e aos seus funcionários tornando a organização mais forte e atuante no mercado.

Neste contexto o papel do administrador é o de reformular e corrigir princípios e processos pela qualidade dos produtos/serviços, aliados a satisfação e a valorização dos trabalhadores, para tanto acredita-se que conhecer o grau de satisfação e insatisfação no trabalho dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro é de fundamental importância.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Definir o grau de satisfação e/ou insatisfação no trabalho dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conhecer o grau de satisfação e insatisfação no trabalho no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, na percepção dos funcionários.
- Identificar os fatores de satisfação no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, na percepção dos funcionários.
- Identificar os fatores de insatisfação no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, na percepção dos funcionários.
- Levantar, junto à literatura, os fatores de satisfação e/ou insatisfação no trabalho.

1.3 Justificativa

Por ser uma das funcionárias do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, é de fundamental importância este estudo com relação ao grau de satisfação e/ou insatisfação dos funcionários no trabalho em nossa agência, visto que disto depende um melhor desempenho tanto do ponto de vista pessoal como organizacional.

1.4 Caracterização da Instituição

1.4.1 Histórico do Banco

O Banco Real, que hoje possui uma rede de aproximadamente 1.400 agências e postos de atendimento, onde trabalham mais de 16.500 funcionários – nasceu na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, em 16 de junho de 1.925. Naquela época, o Brasil vivia um período de ajuste econômico que freou o desempenho da economia e, principalmente da produção industrial, em forte expansão desde 1.922. Foi neste cenário de incerteza econômica que o advogado Clemente de Faria – então com 34 anos de idade e muita popularidade adquirida em um mandato de deputado estadual – iniciou as atividades de uma cooperativa cujo objetivo era de oferecer crédito aos produtores rurais mineiros, contribuindo assim para que eles pudessem ter acesso a recursos e destina-los ao desenvolvimento de sua atividade.

Os negócios da cooperativa, apesar do momento econômico incerto, cresceram rapidamente. Em apenas dois anos, ela transformou-se em uma instituição bancária – o Banco da Lavoura de Minas Gerais -, mas manteve-se fiel ao seu objetivo inicial, oferecendo a pequenos lavradores acesso a mecanismos de financiamento à produção e oportunidades de investimentos.

Atuando junto a esse público e adotando soluções inovadoras para o mercado bancário da época, o Lavoura, como se fala em Minas, começou a destacar-se chamando a atenção de outros banqueiros que, com bom humor, se referiam ao banco como “tamborete do Clemente”, tal era a repercussão do seu êxito no mercado. Mas, esse bom humor não impediu que passassem, eles próprios, a adotar, nas suas instituições, soluções e produtos utilizados pioneiramente pelo Banco da Lavoura, como o crédito pessoal, a conta de economia (muito semelhante à poupança de hoje) e a idéia do “cofrinho”.

O processo de crescimento contínuo do Banco da Lavoura o levou, em 1.929, a transformar-se em uma sociedade anônima. Já no ano seguinte,

estruturado em bases sólidas, o Banco da Lavoura pode suportar as dificuldades geradas pela crise financeira mundial que levou o Brasil a instabilidade econômica e culminou com a Revolução de 30. Ainda assim, o Banco da Lavoura prosseguiu com a sua expansão, abrindo a sua primeira filial na cidade mineira de Queluz, que hoje se chama Conselheiro Lafayette.

A partir de então, o crescimento do Banco se deu tanto pela abertura de novas unidades como pela incorporação de outras instituições. Em 1.934, já sob o governo de Vargas, o Lavoura incorporou o Banco Comercial de Born Sucesso. Dois anos mais tarde, enquanto a economia mostrava-se em declínio da importância das exportações do café para as contas do país, o Banco atravessou as fronteiras de Minas Gerais, inaugurando a sua primeira agência fora do estado, na cidade do Rio de Janeiro. Em 1.937, já com 25 agências e 14 escritórios, o Banco da Lavoura de Minas Gerais tornou-se a 25^a instituição financeira do Brasil.

O ano seguinte foi ainda mais expressivo. A política de expansão por meio de incorporações que havia sido iniciada em 1.934 e consolidada em 1.937 com a aquisição do Banco J. O. Resende – teve um grande impulso. Neste ano, foram incorporadas as instituições Banco Comercial de Alfenas, Banco de Pouso Alegre, Banco de Campanha e Banco Catarinense.

Progressivamente, o Banco da Lavoura foi se consolidando como um ativo participante do mercado financeiro brasileiro, com significativos argumentos de capital e a abertura de agências e escritórios em importantes centros, além de dar continuidade à política de incorporação de outras instituições. Sua chegada a São Paulo, hoje o maior centro financeiro do país, deu-se em 1.945 com a abertura das primeiras agências na capital. Nesta época, o Brasil vivia em um cenário de considerável agitação política, que resultou na deposição de Vargas e no fim do Estado Novo, por ele instituído em 1.937.

O ano de 1.948 é marcado pela chegada do Banco ao nordeste do país, com abertura de agências nas cidades de Recife (PE) e Salvador (BA). Na mesma época, o Banco da Lavoura fixou-se no Amapá, auxiliando a integração do então

território Federal, por meio de financiamento a uma empresa constituída com a finalidade de explorar a maior riqueza mineral da região: o manganês. Foi nesse ano também que Dr. Aloysio de Andrade Faria assumiu a superintendência do Banco em substituição ao seu pai, falecido em outubro de 1.948, aos 57 anos. A gestão de Aloysio frente ao Banco da Lavoura é pautada pela continuidade da obra de seu pai. Com apenas 28 anos na época, ele realizou o ideal de fazer do Banco da Lavoura uma instituição presente em todo o território nacional.

Seguindo essa política, no período de 1.948 a 1.955, o Banco da Lavoura de Minas Gerais instalou uma filial em Porto Alegre e incorporou o Banco do Norte do Brasil AS, de Alagoas, somando uma rede de 180 agências. Nesta época, tornou-se líder entre os bancos privados brasileiros.

Com uma posição consolidada no Brasil, o Banco iniciou sua trajetória internacional. Em 1.957, foi o primeiro banco brasileiro a abrir um escritório de representação, que em 1.964 se transformaria em uma *full agency*, em Nova York. Ainda em 1.957, foi o primeiro banco a se instalar em Brasília, antes mesmo da inauguração da futura Capital Federal, recebendo a carta patente nº 1. No período entre 1.958 e 1.966, o Banco da Lavoura incorporou o Banco Vera Cruz, totalizando 346 agências, e criou o Banco Real de Investimento.

O ano de 1.969 foi marcado por eventos importantes, como a mudança da sede da organização de Belo Horizonte para São Paulo, e pela criação de mais duas empresas financeiras: a Companhia Real de Investimentos e a Companhia Real de Crédito Imobiliário, além da incorporação do Banco Mercantil de Niterói.

A denominação Banco Real S. A. foi adotada em 1.971, pouco antes da organização planejar e iniciar em 1.973, um acelerado processo de expansão no exterior, com a criação do Grupo Real Del Paraguay, constituído por um banco comercial e mais três empresas. No ano seguinte, o Banco Real abre a sua agência em Fernando de Noronha e incorpora o Banco de Minas Gerais, que contava, então, com 133 agências.

No ano do seu cinquentenário, 1.975, o Banco Real se consolida como a maior rede nacional de agências (512) e 10 unidades no exterior – Bogotá, Panamá, Grand Cayman, Nassau, Curaçao, Los Angeles, Nova York, Toronto e Cidade do México – além das 12 empresas associadas, incluindo-se a Companhia Real de Investimentos, então a primeira do *ranking* nacional.

No período de 1.975 a 1.998, o Banco Real consolidou a sua posição entre os quatro maiores bancos privados brasileiros, lançou muitos produtos inovadores no mercado e destacou-se por ser uma organização administrada com seriedade e competência. Em meados de 1.998, foi anunciada a parceria estratégica entre o Banco Real e o ABN AMRO *Bank*.

1.4.2 Novo Cenário do Banco Real

Atualmente, o Banco Real está inserido no contexto sócio-econômico brasileiro com uma política agressiva de conquista e satisfação total de seus correntistas, bem como os usuários do Banco. Juntamente com a parceria do Banco Holandês ABN AMRO *Bank*, que em 1.998 passou a ser proprietário do Banco Real, pretendiam até o final do século XX ser o maior, ou se equiparar ao maior Banco brasileiro que é o Bradesco.

Com a união do Banco Real & ABN AMRO *Bank*, o Banco Real deixou de ser o quarto maior banco do país para ser o oitavo maior banco do mundo. Portanto, para conquistar esse objetivo foi necessário que todas as agências e principalmente os integrantes dessas se esforçassem ao máximo na captação de clientes e satisfação total dos mesmos em relação aos serviços prestados pelo Banco.

Outro fato relevante é que a nova política de crescimento do Banco determina um investimento concreto em desenvolvimento e treinamento de todo seu quadro funcional. Além de uma renovação tecnológica em todas as agências do Brasil.

Além disso, o Banco Real almeja funcionários críticos e criativos, com uma visão ampla do mundo globalizado e que tenha o espírito de equipe, bem como um alto grau de comprometimento com os objetivos do Banco.

Sendo assim, de acordo com a Academia ABN AMRO (2001), o Banco tem como principais aspirações para o futuro:

- Ser o melhor entre os Bancos privados do Brasil;
- Ser um Banco de varejo voltado aos clientes, otimizando a Rede de distribuição e atingindo uma posição de liderança na área de banco virtual;
- Ser o melhor Banco da área *Corporate* no Brasil;
- Ser um dos grandes participantes do mercado de seguros;
- Desenvolver e alavancar a área financeira;
- Ser um dos cinco maiores Bancos na gestão de ativos;
- Ser o provedor preferencial em nível regional para serviços bancários integrados;
- Ser considerado uma referência de sucesso no gerenciamento de aquisições;
- Ser o empregador preferencial no setor bancário.

1.4.3 A Agência de Ponta Grossa – Centro

A Agência do Banco Real de Ponta Grossa, denominada Agência Ponta Grossa – Centro, foi fundada em 31 de janeiro de 1.950. Encontra-se localizada à Rua Coronel Bittencourt, número 44, centro da cidade.

O Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro atualmente possui em seu quadro funcional 13 funcionários e tem uma estrutura organizacional que é comum nas agências do porte da Agência de Ponta Grossa, que pode ser observada na Ilustração 1.

1.4.4 Organograma

ORGANOGRAMA DO BANCO ABN AMRO REAL S/A

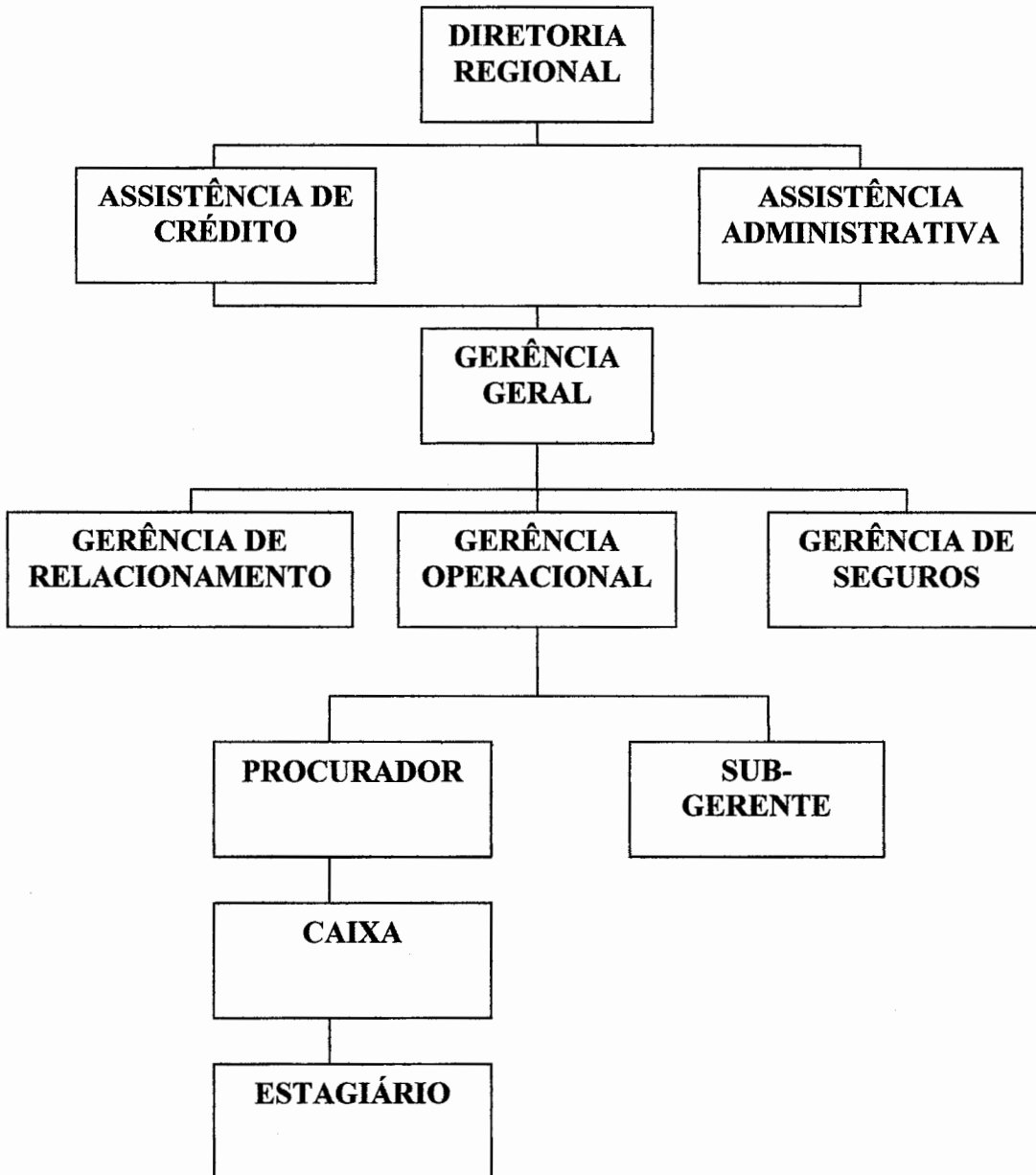


Ilustração 1: Estrutura Organizacional do Banco Real

Fonte: Academia ABN AMRO Brasil (2001)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A satisfação no trabalho é um tema da Teoria Organizacional desde suas primeiras abordagens. A literatura sobre a satisfação no trabalho é vasta e abrangente. Por esta razão, pretende-se explorar alguns aspectos significativos da questão que interessam ao objetivo da presente pesquisa: definir o grau de satisfação e/ou insatisfação no trabalho dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro.

Nos estudos sobre comportamento organizacional, a satisfação no trabalho pode ser vista como um fator crítico, necessitando portanto, de uma melhor compreensão para evitar problemas potenciais de insatisfação que podem prejudicar a organização. Para tanto, serão desenvolvidos os conceitos de satisfação e insatisfação no trabalho no contexto organizacional, e a questão motivação e satisfação no trabalho.

2.1 Satisfação e Insatisfação no Trabalho

A literatura organizacional, conforme Bergamini (1990), mostra que são muitas as variáveis que influenciam positiva ou negativamente, na satisfação no trabalho. Inúmeros pesquisadores tem analisado esta questão em seus estudos, referindo-se tanto a fatores pessoais do trabalhador (idade, sexo, escolaridade, tipo de trabalho, nível hierárquico), como a fatores pertinentes a organização e seu ambiente (tipo de empresa, produto, tamanho).

De acordo com Kanaane (1995,p.45), os trabalhadores de diferentes categorias profissionais manifestam graus distintos de insatisfação diante do trabalho que realizam. As insatisfações denotam desajustes e até conflitos entre o homem e o resultado decorrente do trabalho. O trabalho como fonte de satisfação tem atendido pouco às expectativas e os anseios de diferentes classes sociais.

Para Locke (1969,p.316) “satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.” O autor propôs este conceito após realizar uma análise detalhada da evolução do conceito da satisfação no trabalho, considerando inclusive as raízes do termo. Conforme este autor, a satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais, representando a atitude do indivíduo em relação a seu trabalho.

Já para Coda (1986,p.10),

a satisfação no trabalho é considerada como um estado psicológico que resulta da percepção do indivíduo sobre até que ponto as atividades por eles desenvolvidas em seu próprio trabalho atendem, ou então, facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados como importantes, havendo mesmo congruência entre esses valores e as próprias necessidades que ele está tentando satisfazer ao decidir-se pela realização do trabalho em questão.

Para Davis e Newstrom (1992,p.122-123), “satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho.” Para eles, “[...] satisfação no trabalho é um sentimento relativo de prazer ou dos que difere de raciocínios objetivos e de intenções comportamentais.”

Bergamini (1982), mostra que as pesquisas sobre satisfação no trabalho, geralmente indicam que a natureza intrínseca do trabalho e as oportunidades oferecidas para a sua realização, a responsabilidade e o reconhecimento foram fatores que freqüentemente demonstraram ser determinantes no grau de satisfação no trabalho. Para a autora, as principais características para a satisfação no trabalho são:

- Autonomia, grau de liberdade, independência e discernimento dado ao empregado;
- Identidade da tarefa, grau em que as tarefas envolvem o término de uma fase completa e identificável do trabalho;
- Variedade de conhecimento e/ou habilidades exigidas pelo cargo;

- Feedback, quantidade de informação oferecida ao empregado sobre a eficácia de seu desempenho;
- Conflito de papéis, pois as tarefas conflitantes e ambíguas, freqüentemente desempenhadas em situações de crise ou emergência, contribuem para afetar negativamente o grau de satisfação no trabalho;
- Fixação de objetivos, o interesse e o desafio gerados pela fixação de objetivos e o sucesso na consecução parecem explicar o nível de satisfação, pois sua participação no processo de tomada de decisão é uma característica desejável do trabalho e é capaz de promover, além de oportunizar recompensas.

Já Coda (1997,p.99) analisa a satisfação e insatisfação no trabalho através da pesquisa de clima organizacional, que reflete uma tendência a respeito de que “até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas [...]”

Nas pesquisas realizadas por Coda (1997,p.102) foi comum encontrar tanto satisfação quanto insatisfação em relação aos aspectos levantados, sendo que os níveis de insatisfação superam os de satisfação. Os resultados revelam que os aspectos favoráveis, e geradores de satisfação são: Natureza do Trabalho Executado, Identificação com a Organização e Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho, que são os que aparecem preservados. Já os aspectos geradores de insatisfação são as Políticas e Práticas de Gestão de recursos Humanos, a Filosofia ou Modelo de Gestão, o Processo de Comunicação, a Qualidade das Chefias, e o Grau de Relacionamento entre as Diferentes Áreas Funcionais.

Para Hackmam e Suttle (*apud* KANAANE, 1995, p.45-46) a qualidade de vida dos funcionários de uma organização refere-se

a satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, à vontade de inovar ou aceitar mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho; são evidentemente fatores importantes para o alcance da produtividade.

São as condições indicativas da qualidade de vida no trabalho, portanto, condições facilitadoras que implicam em satisfação e bem-estar dos funcionários, para alcançarem aquilo que buscam como pessoa, como profissional e como ser social a:

- compensação adequada e clara: salário justo;
- crescimento e segurança: valorização do indivíduo, considerando as oportunidades e a expansão de suas potencialidades, planos de carreira e de sucessão;
- autenticidade: o indivíduo autodirigir-se plenamente, a partir de disseminação da proposta que assinale o autocontrole;
- relevância social: empenho por parte da administração e da gerência no sentido de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais;
- total espaço de vida do indivíduo: vida extra-organização, tempo de lazer, recreação e dedicação à família;
- meta para a auto-realização: o indivíduo caminha para o encontro consigo próprio, com o ajuste de suas potencialidades (KANAANE,1995,p.46).

Contudo, segundo Dejours (1992, p.133) a satisfação no trabalho tem relação íntima com a questão de saúde do trabalhador. Para este autor, a satisfação está ligada com a organização do trabalho com impactos sobre o aparelho psíquico. Para ele, o sofrimento mental começa quando “o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme as suas necessidades fisiológicas e seus desejos psicológicos – isso pesa, quando a relação homem-trabalho é bloqueada.” Acrescenta ainda que, o conteúdo do trabalho é uma fonte de satisfação e que a condição ideal é vista nas profissões artesanais, em profissionais liberais e entre trabalhadores de alto nível, que têm possibilidades de deliberar sobre a organização do seu trabalho.

No entanto, segundo lida (*apud* DETONI, 2001,p.32), os fatores que geralmente atuam como condicionantes da satisfação do ser humano no trabalho, podem ser agrupados nas seguintes categorias:

a) ambiente físico: dentre os fatores que interferem no ambiente físico destacam-se a localização geográfica, as máquinas, os equipamentos e as condições de saneamento básico e higiene do trabalho (salubridade e segurança).

b) ambiente psicossocial: abrange aspectos como percepção de segurança e estima, oportunidades de crescimento profissional, aspectos institucionais, relações interpessoais e benefícios que o trabalhador recebe da empresa;

c) remuneração: embora não se constitua no único fator de satisfação, a questão salarial interfere em fatores do ambiente psicossocial e físico, que nem mesmo os próprios trabalhadores conseguem explicitar, mas que se transformam em reivindicações;

d) jornada de trabalho, o excesso de horas trabalhadas se transforma numa fonte de insatisfação, podendo provocar doenças e absenteísmo;

e) organização, está relacionada diretamente com a organização do trabalho e gera satisfação ao trabalhador a partir do momento em que ele é envolvido nas decisões.

Estes fatores, no entanto, conforme Benito e Schmitt (*apud* DETONI, 2001,p.32) são conjunturais e podem ser identificados através da análise do contexto onde o trabalho se desenvolve. Isto particulariza as causas e as conseqüências da satisfação ou insatisfação no trabalho, sendo este um fator de produção tão importante quanto qualquer outro, e é indispensável para que o ser humano enquanto trabalhador se realize enquanto ser social.

2.2 Satisfação no Trabalho Versus Motivação no Trabalho

Como se pode constatar na literatura sobre satisfação no trabalho, não raramente, são utilizados os termos “satisfação no trabalho” e “motivação no trabalho” com o mesmo significado no contexto organizacional. As diferenças são exploradas, contudo muitos autores utilizam ambos os termos simultaneamente, sem a preocupação de esclarecer as diferenças semânticas, gerando dificuldades, muitas vezes, para compreender os limites de cada um destes conceitos.

De acordo com Chiavenato (1995, p.67-68), existe um ciclo motivacional que começa quando surge uma necessidade. A necessidade, por sua vez, é uma força dinâmica e persistente que provoca um comportamento.

Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da **necessidade** e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a **necessidade** o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

O ciclo está esquematizado na Ilustração 2.

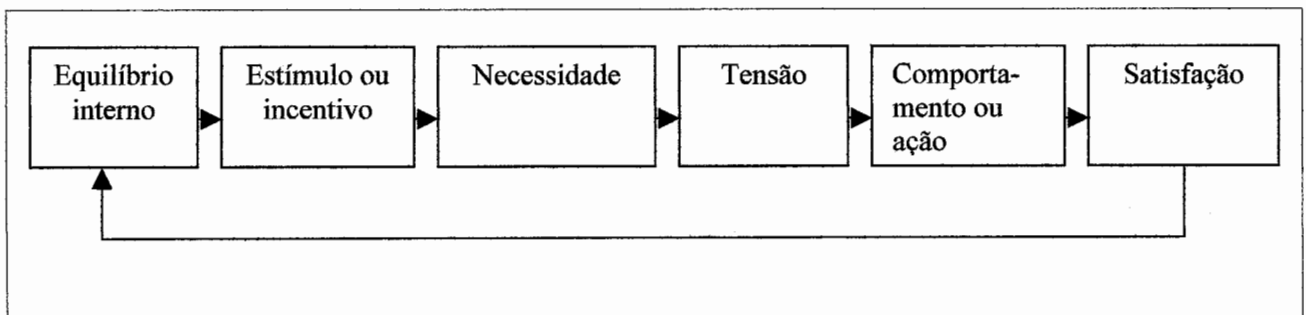


Ilustração 2 – As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.

Fonte: Chiavenato (1995,p.67).

Porém, nem sempre a necessidade pode ser satisfeita, ela pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada ou transferida para outro objeto, pessoa ou situação. “A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo” (CHIAVENATO, 1995, p.68).

Para Maximiano (2002, p.291) o que “motorizam” o comportamento humano de diferentes maneiras são as necessidades humanas, e a incapacidade de satisfazer uma necessidade produz o sentimento de frustração.

“ A frustração que decorre da necessidade insatisfeita, ou da percepção de falta de equidade, gera outras manifestações do comportamento humano. Uma necessidade insatisfeita, cada vez mais intensa, produz crescente sentimento de frustração e ansiedade.” (MAXIMIANO, 2002, p. 292). Devido a frustração, a pessoa pode adotar um comportamento de fuga, compensação, agressão ou deslocamento. Com a compensação a pessoa busca uma forma alternativa de satisfação de uma necessidade ou busca a satisfação de uma necessidade alternativa.

Já Coda (1997, p. 98) procura diferenciar satisfação e motivação no trabalho quando apresenta as interfaces com os conceitos de clima e pesquisa organizacional. Para o autor, faz-se necessário, em primeiro lugar, separar satisfação e motivação no trabalho.

Motivação é uma energia **direta** ou **intrínseca**, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. **Satisfação** é uma energia **indireta** ou **extrínseca**, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas – e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado – no ambiente de trabalho. São esses aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é chamado de **Clima Organizacional e que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.**

Kanaane (1995, p. 16) apresenta a distinção entre motivação e satisfação da seguinte forma:

A satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho. A motivação, por outro lado, corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética.

Archer (1997) estabelece uma diferença entre os fatores que motivam o emprego e os fatores que causam satisfação no trabalho. De acordo com o autor, a motivação é entendida como uma inclinação para uma ação orientada para o atendimento de uma necessidade, enquanto que a satisfação é o estado de conforto vivido pelo atendimento dessa necessidade, ou seja, sua eliminação.

Baseado neste raciocínio, Archer (1997) concluiu que ninguém é capaz de motivar outra pessoa. O que se pode fazer é satisfazer ou contrariar as necessidades individuais. Isto porque as necessidades são intrínsecas ao ser humano.

De acordo com Archer (1997, p.28), segundo Freud foi quem primeiro descreveu a “natureza intrínseca da motivação dentro do contexto das necessidades humanas.” Para Freud a necessidade é um estímulo que vem de fora do organismo, que nunca atua como um “impacto momentâneo, mas como uma força persistente.” Já a “satisfação é aquilo que põe de lado a necessidade”.

Conforme Freud (*apud* ARCHER, 1997, p.28),

O objetivo da necessidade é assegurar satisfação, mas é o intelecto (e não a necessidade) que garante a direção. A necessidade fornece apenas a energia para o comportamento. Aquilo que oferece satisfação não se acha originariamente ligado à necessidade [...]. A fonte de uma necessidade é o processo somático interno do corpo do qual resulta um estímulo, representado na vida mental como uma necessidade.

Para Archer (1997, p.28) Douglas McGregor e Abraham Maslow tentaram mostrar aos profissionais de administração que as necessidades são os únicos e verdadeiros motivadores e que uma necessidade satisfeita não é motivador do comportamento. Acrescenta que para McGregor a motivação não vem da administração, mas do interior do indivíduo, das necessidades intrínsecas.

Archer (1997, p.28-29) ainda afirma que algumas das afirmativas feitas por Freud, Maslow e McGregor tem sido ignoradas ou mal compreendidas. O que eles querem mostrar é que:

- a. a motivação é a consequência de necessidade não satisfeita;
- b. somente as necessidades são os motivadores do comportamento;
- c. as necessidades são intrínsecas ao indivíduo;
- d. a administração não pode colocar motivação nos indivíduos;
- e. a administração não pode colocar necessidades nos indivíduos;
- f. os administradores não podem motivar;
- g. os administradores só podem satisfazer ou contra-satisfação às necessidades humanas.

De acordo com Coda (1986, p.14) uma das teorias que explica o grau de satisfação no trabalho é a Teoria das Necessidades, em que se destacam as teorias de Maslow e Herzberg.

Em sua teoria da motivação, Maslow (*apud* BERGAMINI, 1993, p.75-76) busca a individualização, a pessoa está motivada pelo seu próprio crescimento, querendo conquistar a própria autonomia, dentro de um processo dinâmico e seqüencial ao longo de toda a vida propondo um objetivo após outro. "O ser humano passa a ser compreendido como alguém que está continuamente desejando alguma coisa e que raramente experimenta um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos." Desta forma, assim que um desejo é satisfeito, outro aparece, o que faz com que o homem esteja continuamente desejando alguma coisa.

Maslow identificou a existência de cinco necessidades que surgem nos indivíduos, e as apresenta de forma ordenada e seqüencial, embora não rígidas entre elas, de modo que as necessidades básicas, quando satisfeitas, provocam o surgimento de outras.

Autores como Chiavenato (1993, 1995, 1999), Minicucci (1992), Bergamini (1993), entre outros, ao estudarem motivação apresentam os fatores e as necessidades humanas identificadas por Maslow e por Herzberg.

As hierarquias das necessidades, segundo Maslow (*apud* CHIAVENATO, 1995, p. 68-69) são:

- **necessidades fisiológicas**, são as primeiras e mais importantes ligadas à alimentação e ao desejo sexual, relacionadas à sobrevivência e preservação da espécie;
- **necessidades de segurança**, que compreende, a busca de estabilidade e de proteção; surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas;
- **necessidades sociais**, são expressadas pelo desejo de pertencer a uma comunidade, de troca de amizade, de afeto e amor;
- **necessidades de estima**, são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia;
- **necessidades de auto-realização**, são as necessidades mais elevadas, associadas a realização plena do seu próprio potencial e de auto desenvolvimento.

A hierarquização das necessidades do indivíduo é apresentada e conhecida como pirâmide das necessidades de Maslow, como pode ser observada na Ilustração 3.

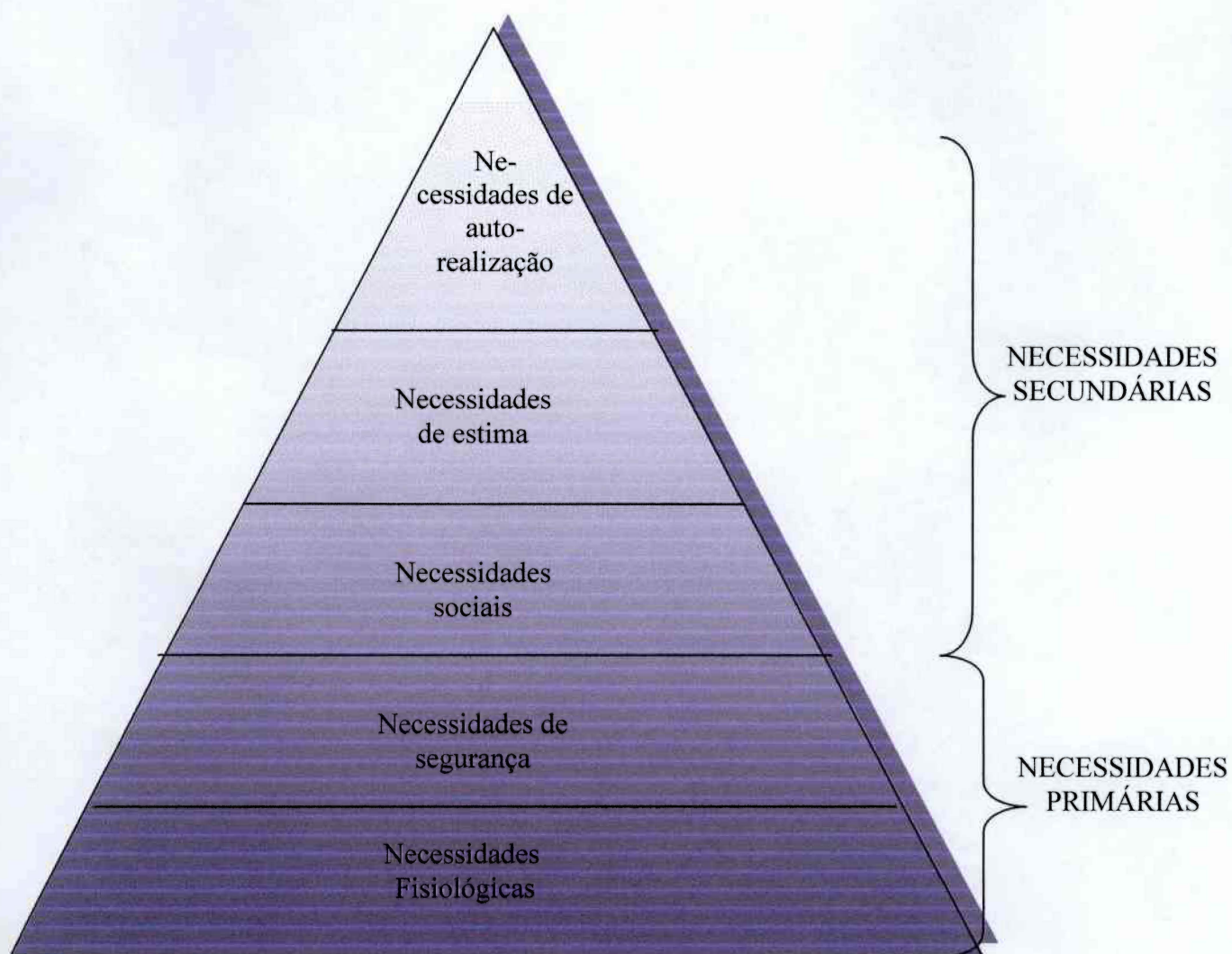


Ilustração 3 – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.

Fonte: Chiavenato (1993, p.367)

Já para Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 1993, 1995, 1999) existem dois fatores que orientam o comportamento humano em situação de trabalho, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, se encontram no ambiente que rodeia as pessoas, abrangendo assim, as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Esses fatores estão fora do controle das pessoas, uma vez que essas condições são administradas e decididas pela empresa. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, entre outros. Para Herzberg estes fatores são “profiláticos e preventivos”, a fim de evitarem a insatisfação dos empregados, pois não provocam a satisfação. Ele também os chama de fatores insatisfacientes (CHIAVENATO, 1999, p. 172-173).

Os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que o indivíduo executa, estando assim sob o controle do indivíduo, uma vez que estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. “Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.” (CHIAVENATO, 1999, p. 173).

Segundo pesquisas de Herzberg, o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Portanto, quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Herzberg também os chama de fatores satisfacientes.

Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 1999, p. 174), ainda salienta que “[...] os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.”

Portanto, para Chiavenato (1999, p.174), a teoria dos dois fatores de Herzberg afirma que:

- **A satisfação no cargo** é função do conteúdo ou das atividades desafiantes e estimulantes do cargo que a pessoa desempenha: são os fatores motivacionais ou satisfacientes.
- **A insatisfação no cargo** é função do contexto, isto é, do ambiente de trabalho, do salário, dos benefícios recebidos, da supervisão, dos colegas e do contexto geral que envolve o cargo ocupado: são os fatores higiênicos ou insatisfacientes.

A Ilustração 4 mostra os fatores motivacionais e higiênicos, segundo Herzberg.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
<i>Conteúdo do Cargo</i> (Como o indivíduo se sente em relação à seu cargo)	<i>Contexto do Cargo</i> (Como o indivíduo se sente em relação à sua empresa)
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Ilustração 4 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 174)

Conforme Chiavenato (1999, p. 178-179), muitos autores criticam e discutem alguns aspectos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Para o autor, a abordagem de Herzberg é mais uma teoria de satisfação no trabalho do que uma teoria motivacional, uma vez que ainda não se conseguiu a comprovação de que existe alguma relação entre a satisfação e a motivação no trabalho.

Chiavenato (1999) apresenta as possíveis situações dentro da abordagem de Herzberg, como pode ser observado na Ilustração 5.

Situações	Situações de Condicionamento Pessoal	Situações de Condicionamento Social
<p>Trabalho</p> <p>Situações relacionadas com a tarefa (Task related)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho interessante, criativo e desafiador • Trabalho independente e sentimento de responsabilidade • Oportunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento pelos superiores • Reconhecimento pelos colegas • Reconhecimento pelos subordinados • Reconhecimento pelos clientes
<p>Ambiente</p> <p>Situações não-relacionadas com a tarefa (Non task related)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compensação salarial • Segurança no trabalho • <i>Status</i> e vida profissional pessoal • Políticas e normas da companhia • Condições físicas do trabalho e conforto pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Competência e apoio por parte dos superiores • Boas relações com os colegas • Boas relações com os subordinados, nos dois sentidos • Boas relações com o clientes

Ilustração 5 – As situações possíveis dentro da abordagem de Herzberg.

Fonte: Chiavenato (1999, p.179)

Através de seus estudos, Herzberg chegou à conclusão que os fatores constantes da situação de trabalho que motivam os empregados são diferentes daqueles que os desagradam.

Contudo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (*apud* TAVEIRA, 2002, p. 44) estabeleceram uma relação entre motivação e satisfação no trabalho dizendo que a

satisfação no trabalho é uma atitude que reflete o grau segundo o qual as pessoas se sentem de forma positiva ou negativa com relação ao trabalho e às suas várias facetas. Segundo os mesmos autores, a motivação é influenciada por qualquer satisfação no trabalho decorrente de recompensas extrínsecas ou intrínsecas que são percebidas como equilibradas. Pode-se inferir, dessas colocações, que os indivíduos já se apresentam motivados para o trabalho, quando possuem as recompensas necessárias para atender as carências de satisfação.

Desde que a organização crie condições para o atendimento de suas aspirações básicas, ele poderá se sentir satisfeito em relação ao trabalho. É importante que percebam os interesses das organizações e de seus membros como complementares, ao invés de antagônicos. É preciso que se tenha em mente, também, que o nível de sucesso das organizações depende da motivação e da satisfação no trabalho experimentados pelos empregados, o que, em última análise, decorre das oportunidades oferecidas pelo sistema organizacional (TAVEIRA, 2002, p. 44).

Taveira (2002, p.50) conclui que a preocupação em compreender como funcionam as organizações, deve estar associada ao entendimento de como agem as pessoas que as compõem. Todo gerente tem, diante de si, o desafio de alcançar resultados através da ação cooperativa dos indivíduos. Em vista da necessidade de compreender a complexidade do comportamento humano e o seu caráter dinâmico, é que não se pode desconsiderar a importância da motivação na satisfação no trabalho. Considera-se, no presente estudo, que as teorias servem de base para o conhecimento da satisfação e insatisfação no interior das organizações, especificamente nas organizações financeiras. Pode-se verificar também, que as organizações financeiras possuem características diferenciadas e complexas em função do seu ambiente de trabalho, objetivo e missão.

A promoção da satisfação, tanto das pessoas como das organizações, é relevante para qualquer empreendimento coletivo humano que queira obter êxito. Entretanto, a satisfação deve ser entendida como um processo que implica numa postura, numa atitude que deve fluir em todos os níveis da organização, visando a

ação para o trabalho provido de sentido e que, conseqüentemente, gere satisfação dos indivíduos.

Portanto, na fundamentação teórica procurou-se descrever as teorias sobre motivação, especificamente, no que concerne a satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Neste sentido, buscou-se nas teorias os fatores que podem promover a satisfação e insatisfação dos funcionários na prática funcional.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

O estudo foi realizado de forma a atender o objetivo da pesquisa: identificar a percepção dos funcionários sobre os níveis de satisfação e insatisfação no trabalho no Banco Real, Agência Ponta Grossa.

A estruturação deste estudo se deu a partir de uma pesquisa que tem como modelo de investigação o estudo de caso, sustentada por levantamento bibliográfico (fontes secundárias) e pesquisa de campo (fontes primárias). Tal fase aconteceu de forma sistemática, sendo de extrema importância ao desenvolvimento do estudo de caso.

O estudo de caso, conforme Gil (1991, p.78), caracteriza-se “[...] pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.”

Para Chizzotti (1991, p. 102), o estudo de caso,

[...] é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

A pesquisa é descritiva, pois expõe características do ambiente estabelecendo correlações entre variáveis, e para Gil (1991) este tipo de pesquisa é ideal quando se quer levantar crenças, opiniões e verificar atitudes de uma determinada população. Nesses estudos, costuma-se obter descrições de caráter tanto quantitativo quanto qualitativo do objeto de estudo, sendo que o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente pesquisado.

Para melhor compreensão conceitual do método adotado na pesquisa, torna-se fundamental destacar que, para Richardson (1989, p. 70-91), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, que neste estudo será uma estatística simples.

A perspectiva do estudo é *transversal*, haja vista que não é levada em conta a evolução no tempo. São verificados os níveis de satisfação e insatisfação na percepção dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa, no período de 14 a 28 de julho de 2003.

3.2 Delimitação da Pesquisa

Para levantamento dos dados necessários a complementação deste trabalho, a população-alvo da pesquisa foram os funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa, localizada em Ponta Grossa, em exercício, não considerando os afastados por qualquer motivo.

A população-alvo era composta de 13 funcionários, mas somente 11 responderam o questionário, demonstrando uma boa receptividade dos funcionários à referida pesquisa.

Assim, para o estudo do caso proposto, a pesquisa com os funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa, foi censitária, possibilitando um conhecimento preciso das variáveis pesquisadas.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Como afirmam Marconi e Lakatos (1990, p.30), a coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.”

Portanto, os dados utilizados na pesquisa são oriundos de fontes primárias, coletados através de questionário (Apêndice 1), onde “as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes” (MATTAR, 1996, p.160). O questionário baseou-se no modelo utilizado por Roesch (1999), onde são feitas perguntas fechadas para serem respondidas sem a presença do pesquisador, para que o pesquisado possa responde-las mais à vontade.

O questionário foi composto de duas partes. A primeira serviu para coletar dados pessoais dos funcionários: sexo, escolaridade, tempo de serviço e cargo que ocupam. A segunda parte englobou as afirmações sobre os fatores determinantes de satisfação e insatisfação no dia-a-dia do trabalho, onde os pesquisados assinalaram o seu grau de concordância ou discordância para cada frase, representando, desta forma, a sua percepção em relação aos fatores pesquisados.

A forma utilizada para identificar o nível de percepção dos funcionários foi a técnica de escalonamento, com escala de coerência interna do tipo Likert. Segundo Richardson (1989, p.222), escala é um *continuum* separado em unidades numéricas que pode ser aplicado para medir determinada propriedade de um objeto em relação às percepções dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho.

Segundo Good e Hatt (1977, p.299) “as técnicas de escala se aplicam quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um contínuo”. São técnicas que podem transformar dados quantitativos em qualitativos, permitindo aplicar processos de mensuração e de análise estatística. Além disso, a técnica de coerência interna consiste em pedir ao indivíduo que assinale, dentre o conjunto de

alternativas, a resposta que mais reflete seus sentimentos em relação a cada afirmação.

Para aplicar a escala tipo Likert nesta pesquisa elaborou-se um determinado número de afirmações e/ou questões consideradas importantes em relação às percepções dos funcionários relacionadas direta ou indiretamente com os fatores que foram considerados significativos para verificar o nível de satisfação e insatisfação no trabalho.

As questões elaboradas foram baseadas na fundamentação teórica, levando-se em consideração os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho. Para cada afirmação, foi relacionado um valor, expresso numa escala, que serve de instrumento de avaliação aos funcionários. A escala foi composta das seguintes alternativas:

- número 1 (um) corresponde ao número mínimo;
- número 2 (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo;
- número 3 (três) corresponde ao valor médio;
- número 4 (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio;
- número 5 (cinco) corresponde ao grau máximo.

Após a elaboração do questionário foi realizado um pré-teste, pois segundo Marconi e Lakatos (1990, p.90), “o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida.”

A coleta de dados foi realizada no período de 14 a 28 de julho de 2003, pela própria aluna.

3.4 Instrumentos de Análise dos Dados

Gil (1991, p.166) destaca que no estudo de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação. O autor acredita que em função do estudo de caso se valer de procedimentos variados de coleta de dados, a análise e a interpretação são procedidas da mesma forma, ou seja, sem uma sistematização rigorosa.

Por este trabalho de pesquisa tratar-se de um estudo de caso, envolvendo dados colhidos em questionários, a análise e interpretação dos resultados são sustentadas por um trabalho de tabulação e distribuição de frequência simples e gráficos. Marconi e Lakatos (1990, p.33) afirmam que com a tabulação, a disposição dos dados em tabelas, possibilita maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles. É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados do questionário, conseguidos pelas diferentes categorias e representa-los graficamente. Dessa forma, podem ser melhor compreendidos e interpretados mais rapidamente.

Portanto, a análise será qualitativa e quantitativa, que para Chizzotti (1991, p.104) “objetiva, em geral, provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolve-los.”

4 APRESENTAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO REAL QUANTO A SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

A descrição dos resultados, refere-se ao Banco Real Agência Ponta Grossa-Centro de forma geral, desenvolvida em duas etapas. Na primeira, serão analisados os dados básicos referentes aos funcionários: sexo, tempo de serviço, escolaridade e cargo que ocupam. Na segunda parte, a ênfase é para as respostas relativas à percepção dos funcionários quanto aos fatores considerados significativos para identificar o nível de satisfação e insatisfação no trabalho. Os fatores considerados neste estudo foram: administração na organização, trabalho em si, realização, reconhecimento e responsabilidade, salário, benefícios, relação com superiores e condições de trabalho.

4.1 Caracterização dos Funcionários

Este item refere-se aos dados básicos dos funcionários que foram pesquisados, concernentes a primeira parte do questionário: sexo, tempo de serviço, escolaridade e cargo.

Sexo

A Ilustração 6 mostra a distribuição de freqüência correspondente ao sexo dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, podendo-se observar uma predominância do sexo feminino, mas não evidencia uma concentração de funcionários do mesmo sexo.

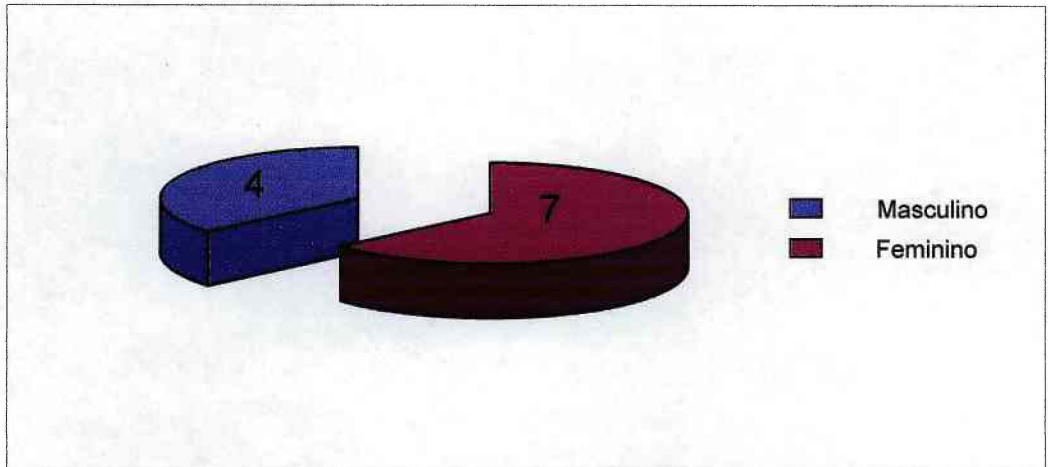


Ilustração 6 – Perfil dos pesquisados no Banco Real Agência Ponta Grossa-Centro segundo o sexo.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Tempo de Serviço

A Ilustração 7 demonstra a distribuição das freqüências correspondentes ao tempo de serviço dos funcionários, de acordo com uma escala elaborada para esta pesquisa.

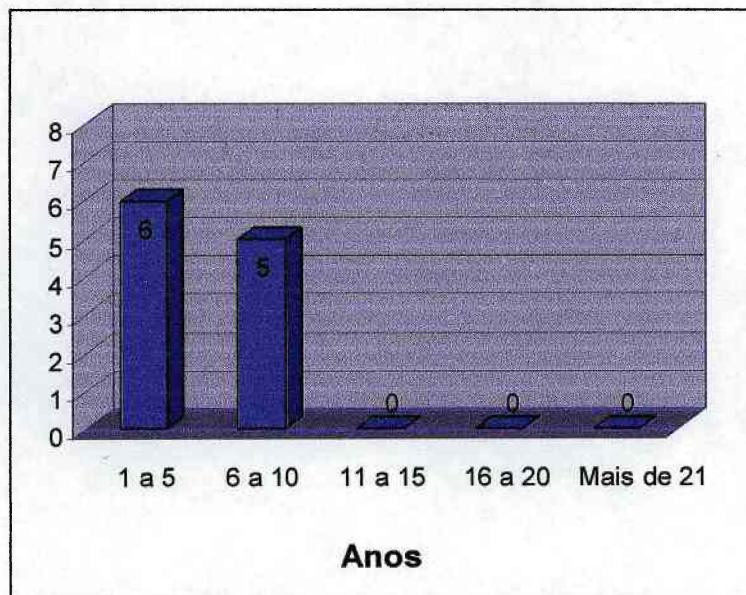


Ilustração 7 – Perfil dos pesquisados conforme o tempo de Serviço no Banco Real Ag P Grossa – Centro.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Como se pode observar na Ilustração 7, seis funcionários têm de 1 a 5 anos de serviço no banco e cinco funcionários se encontram na faixa de 6 a 10 anos.

Escolaridade

A Ilustração 8 apresenta a distribuição de freqüência dos funcionários, correspondente ao nível de escolaridade. Verifica-se no gráfico 3, que a maioria dos funcionários possuem graduação, somente um funcionário possui nível escolar de segundo grau.

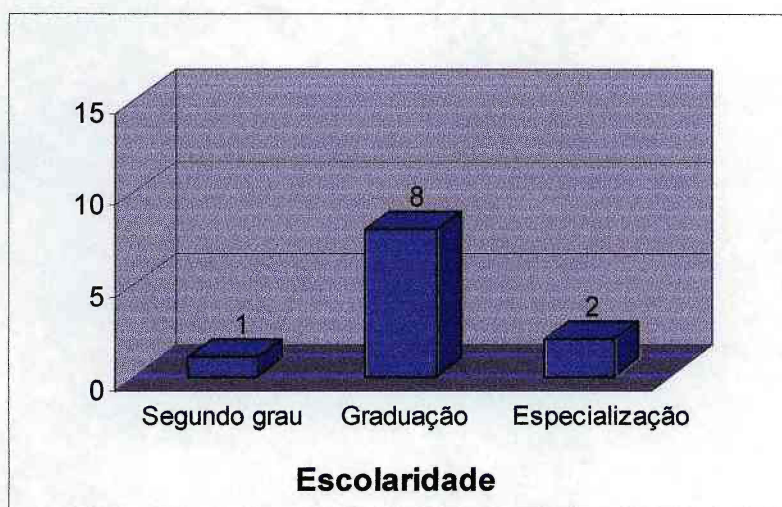


Ilustração 8 – Perfil dos pesquisados no Banco Real Ag Ponta Grossa-Centro de acordo com a escolaridade.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Cargo

A Ilustração 9 apresenta a distribuição de freqüência dos funcionários, de acordo com o cargo ocupado no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro.

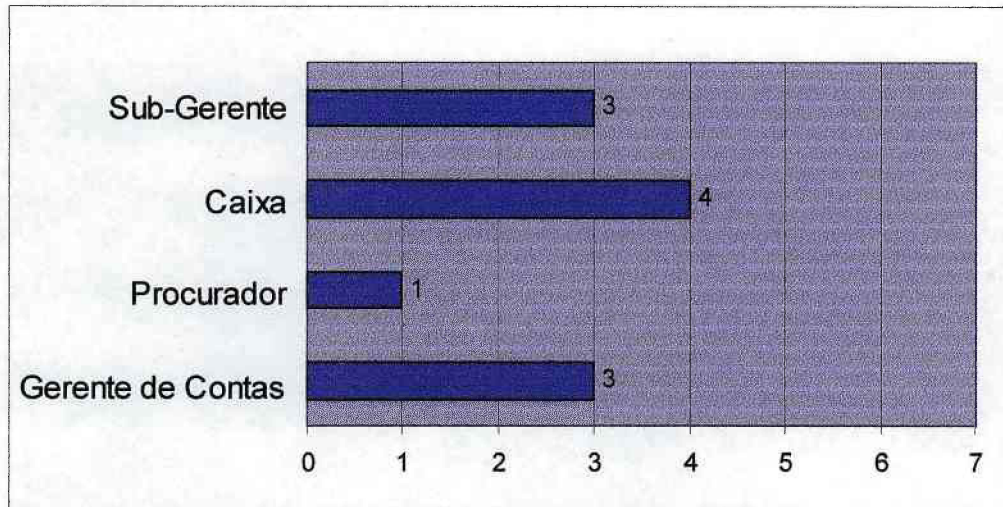


Ilustração 9 – Perfil dos pesquisados de acordo com o cargo ocupado no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro.

Fonte: Questionário de pesquisa.

4.2 Fatores de Satisfação ou Insatisfação no Trabalho na Percepção dos Funcionários

No decorrer do estudo que compõe a fundamentação teórica sobre satisfação e insatisfação no trabalho, constatou-se que a satisfação e insatisfação no trabalho são enfocados pelos autores quando pesquisam motivação, clima organizacional, ergonomia, qualidade de vida no trabalho e satisfação.

Tendo em vista estes enfoques, neste estudo, os fatores que foram considerados para identificar o grau de satisfação e insatisfação dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, são os fatores motivacionais (satisfacientes) e os fatores higiênicos (insatisfacientes), segundo Hersberg, apresentado por Chiavenato (1.999, p. 174) que podem ser observados na Ilustração 4 deste estudo.

Os fatores motivacionais estão ligados a satisfação no cargo: como o funcionário se sente em relação ao cargo (o trabalho em si, a realização, o reconhecimento, o progresso profissional e a responsabilidade).

Os fatores higiênicos estão ligados a insatisfação no cargo: como o funcionário se sente em relação a organização (as condições de trabalho, a administração da organização, o salário, as relações com os superiores e os benefícios e serviços).

Resumidamente, os fatores de satisfação considerados neste estudo foram: administração da organização, o trabalho em si, realização, reconhecimento, responsabilidade, salários, benefícios, relações com superiores e condições de trabalho.

Portanto, neste item apresenta-se a análise dos dados obtidos na segunda parte do questionário. Descreve as percepções dos funcionários sobre os fatores, com base nas afirmativas que o compõem.

A análise das afirmativas é feita através da verificação das áreas da escala onde estão inseridas as médias das respostas obtidas. As respostas são apresentadas dentro de um *continuum* que vai da discordância à concordância, ou seja, da caracterização negativa à caracterização positiva. A localização dos pontos médios situados na área de discordância, do ponto um (1) ao ponto dois (2) da escala indicam que a afirmação tem reflexo altamente negativo, ou seja, insatisfação. Do ponto dois (2) ao ponto três (3) indicam uma caracterização medianamente negativa. Na área de concordância, as questões cujos pontos médios situam-se do ponto três (3) ao ponto quatro (4) da escala, indicam uma caracterização medianamente positiva, enquanto que do ponto quatro (4) ao ponto cinco (5) verifica-se uma caracterização altamente positiva para a percepção da satisfação no trabalho.

Administração da organização

A Tabela 1 e a Ilustração 10 apresentam as respostas dos pesquisados as questões referentes a administração da organização.

Tabela 1 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa –Centro, segundo as questões que representam a administração da organização.

QUESTÕES	Característica					
	Negativa / Positiva					
	1	2	3	4	5	TOTAL
1 Você conhece suficientemente a estrutura organizacional do Banco.	0	2	3	4	2	11
2 O Banco tem uma imagem positiva junto ao público em geral.	0	0	1	6	4	11
3 O Banco está orientado para a busca da satisfação do cliente.	0	0	0	3	8	11
4 Existe cooperação entre as diferentes áreas do Banco para alcance dos objetivos.	0	0	3	5	3	11

Fonte: Questionário da pesquisa.

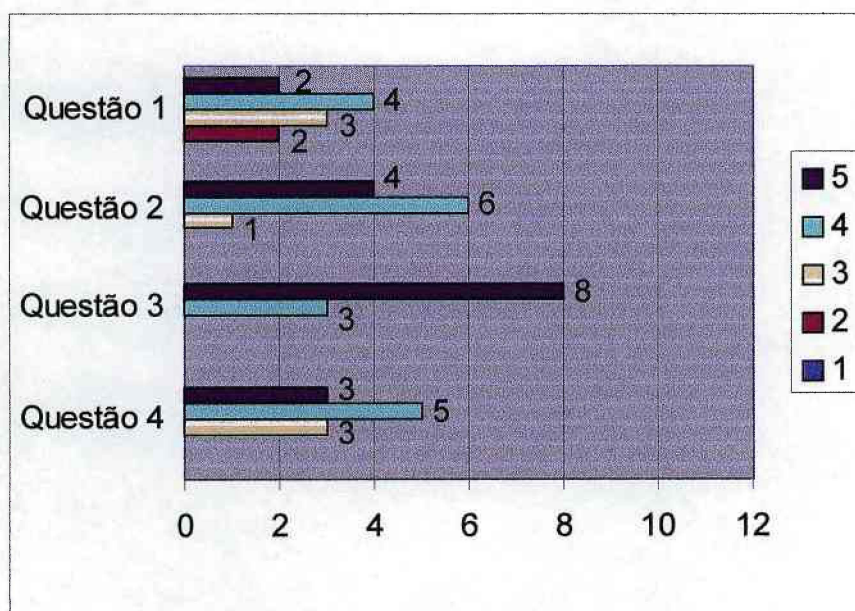


Ilustração 10 – Distribuição da percepção dos pesquisados segundo as questões referentes a administração da organização.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Analisando-se as questões referentes a administração da organização na percepção dos pesquisados na Tabela 1 e na Ilustração 10, constata-se que a predominância das respostas se encontram do ponto quatro ao ponto cinco, significando concordância alta, para a maioria das questões pesquisadas. Porém, não se pode deixar de registrar as respostas que se encontram no ponto três, indicando uma indiferença e/ou desconhecimento do funcionário quanto a questão.

Verifica-se também, que dois pesquisados assinalaram o ponto dois da escala, significando discordância, na questão sobre se conhece a estrutura organizacional do Banco.

O trabalho em si

Este fator foi avaliado pelas questões apresentadas na Tabela 2 e na Ilustração 11, que identificam as afirmativas sobre o trabalho em si.

Tabela 2 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro , segundo as questões que representam o trabalho em si.

QUESTÕES	Característica					
	Negativa / Positiva					
	1	2	3	4	5	TOTAL
5 As mudanças que vêm ocorrendo no Banco têm contribuído Positivamente em seu trabalho.	0	0	2	6	3	11
6 Seu trabalho fornece desafios profissionais importantes.	0	0	2	6	3	11
7 Você conhece os objetivos da sua área de trabalho.	0	0	0	5	6	11
8 Você tem clareza sobre os objetivos do trabalho que tem que executar.	0	0	2	5	4	11
9 Suas atividades superam as suas expectativas.	0	0	5	5	1	11
10 Você utiliza plenamente seus conhecimentos e habilidades no desempenho da sua função.	0	0	3	6	2	11

Fonte: Questionário de pesquisa.

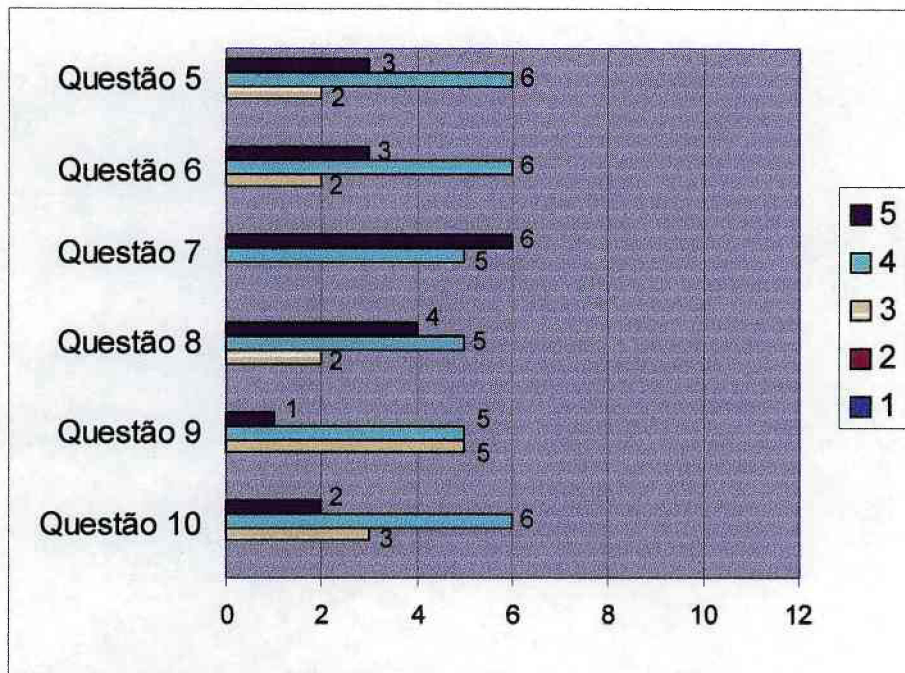


Ilustração 11 – Distribuição da percepção dos pesquisados de acordo com as questões que representam o trabalho em si.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Analisando-se a Tabela 2 e a Ilustração 11, que demonstram a percepção dos pesquisados de acordo com as questões que compõe o trabalho em si no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, observa-se que a predominância do ponto quatro ao ponto cinco, o que significa concordância alta. No entanto, destacam-se duas questões: a questão que pergunta se as atividades desenvolvidas superam as expectativas e também a questão referente a utilização dos conhecimentos e habilidades no desempenho da função, o ponto médio nestas duas questões situa-se do ponto três ao ponto quatro da escala, indicando uma concordância média quanto as questões.

Realização, reconhecimento, responsabilidade

As questões apresentadas na Tabela 3 e na Ilustração 12, identificam a percepção dos pesquisados, de acordo com os fatores realização, reconhecimento e responsabilidade.

Tabela 3 – Distribuição da percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa-Centro, segundo as questões que representam a realização, o reconhecimento e a responsabilidade.

QUESTÕES	Característica					
	Negativa / Positiva					
	1	2	3	4	5	TOTAL
11 Você está satisfeito na função que exerce.	0	1	2	4	4	11
12 Você é reconhecido quando faz um bom trabalho.	0	1	3	5	2	11
13 Na sua área de trabalho, os funcionários estão motivados.	0	1	3	6	1	11
14 Existe um relacionamento ético entre os funcionários.	0	0	0	8	3	11
15 Há cooperação entre as pessoas na sua área de trabalho.	0	1	1	6	3	11
16 O trabalho em equipe é estimulado na sua área de trabalho.	0	1	0	7	3	11
17 Você é envolvido nas decisões que afetam seu trabalho.	0	0	2	7	2	11
18 Na sua área de trabalho, as decisões são corretas e adequadas.	0	0	1	8	2	11

Fonte: Questionário de pesquisa.

Analisando-se as questões referentes a realização, reconhecimento e responsabilidade na percepção dos pesquisados na Tabela 3 e Ilustração 12, observa-se que a predominância das respostas se encontram do ponto quatro ao ponto cinco, significando uma concordância alta. Mas não se pode deixar de considerar as respostas que se encontram no ponto dois ao ponto três, indicando uma discordância média, nas questões sobre quando faz um bom trabalho é reconhecido e se os funcionários estão motivados.

Neste fator também se encontra uma afirmativa específica sobre se o funcionário está satisfeito na função que exerce, sendo que um funcionário

respondeu assinalando o item dois da escala, dois funcionários responderam assinalando o item três da escala e oito respostas se encontram do ponto quatro ao ponto cinco, indicando um nível de concordância alto, e por consequência satisfeitos com a função que exercem.

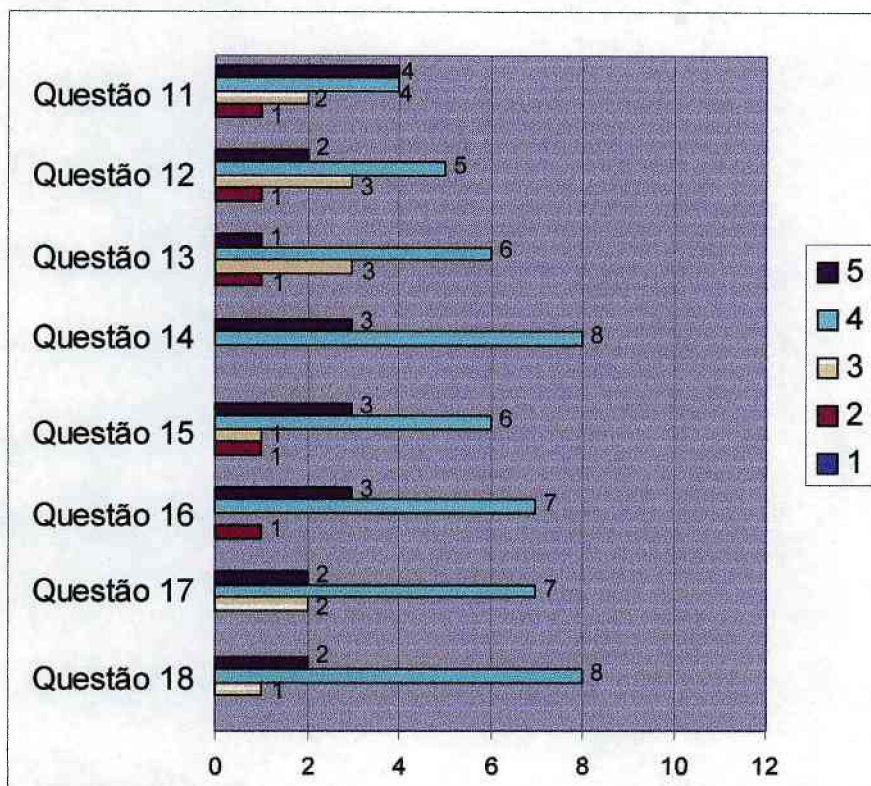


Ilustração 12 – Distribuição da percepção dos pesquisados de acordo com as questões que representam realização, reconhecimento e responsabilidade.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Salários

Este fator é identificado pela percepção dos pesquisados nas questões apresentadas na Tabela 4 e na Ilustração 13.

Tabela 4 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, segundo as questões que representam o salário.

QUESTÕES	Característica					
	Negativa / Positiva					TOTAL
	1	2	3	4	5	
19 Você conhece os critérios de administração de cargos e salários que o Banco oferece.	0	0	2	7	2	11
20 Você conhece as possibilidades de carreira que pode almejar no Banco.	0	0	0	8	3	11
21 A relação entre o seu desempenho e a sua remuneração estão adequadas.	0	1	3	6	1	11
22 A remuneração é adequada se comparada com funções similares em outras empresas do mercado.	1	1	3	5	1	11

Fonte: Questionário de pesquisa.

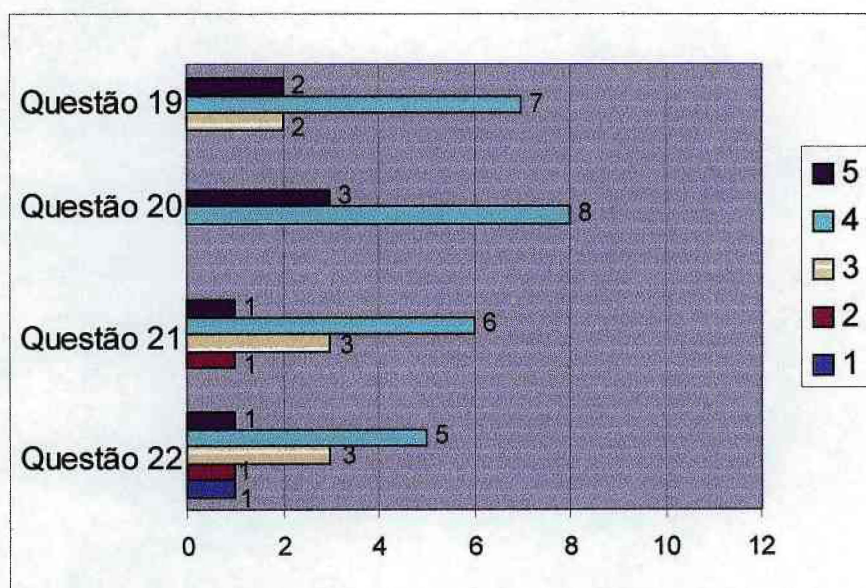


Ilustração 13 – Distribuição da percepção dos pesquisados de acordo com as questões referentes ao salário.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Na percepção dos pesquisados quanto as questões relacionadas ao fator salário, observa-se na Tabela 4 e Ilustração 13, a predominância dos pontos quatro ao ponto cinco nas questões referentes a se conhecem os critérios da administração de cargos e salários que o Banco oferece e se conhecem as possibilidades de carreira que podem almejar no Banco, indicando um nível de concordância alta.

Nas questões referentes a relação entre o desempenho e a remuneração se são adequadas e se a remuneração é adequada quando comparada com funções similares em outras empresas similares, a predominância ainda é do ponto quatro e cinco (6 e 5 respostas respectivamente no ponto quatro), mas também aparecem respostas entre o ponto dois e ponto três (4 e 4 respectivamente), indicando uma discordância média.

Benefícios

A Tabela 5 e a Ilustração 14 demonstram as respostas fornecidas pelos pesquisados as questões relacionadas aos benefícios que o Banco Real oferece aos seus funcionários.

Tabela 5 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, segundo as questões que representam os benefícios.

QUESTÕES	Característica					
	Negativa / Positiva					TOTAL
	1	2	3	4	5	
23 Os benefícios oferecidos aos funcionários pelo Banco são adequados em relação a outras empresas similares.	0	0	0	7	4	11
24 O Banco possui subsídio financeiro para seus funcionários como: faculdade, habitação, etc.	0	1	2	6	2	11
25 Quando existe a necessidade de um processo de seleção, o Banco dá prioridade ao empregado do banco.	0	0	1	7	3	11
26 O Banco fornece oportunidade e estímulo ao desenvolvimento profissional de seus funcionários.	0	0	1	5	5	11
27 O Banco propicia treinamentos necessários para capacitação de seus funcionários.	0	0	1	7	3	11
28 Comparativamente a outras empresas similares, o Banco investe mais nos seus profissionais.	1	1	2	4	3	11

Fonte: Questionário de pesquisa.

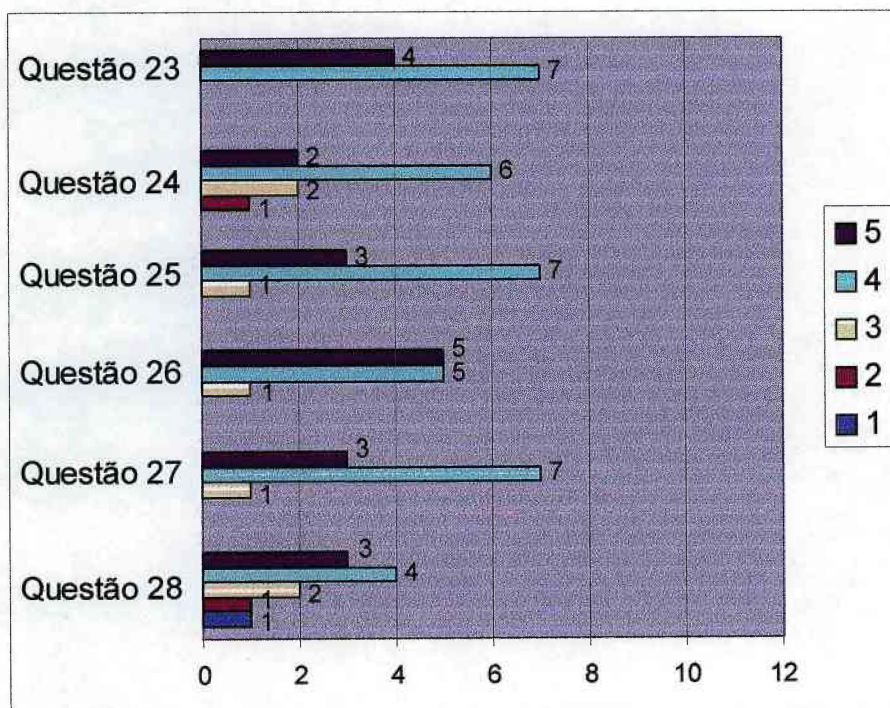


Ilustração 14 – Distribuição da percepção dos pesquisados de acordo com as questões relacionadas com os benefícios.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Analisando a Tabela 5 e a Ilustração 14, que representam o resultado das questões referentes ao fator benefícios, constata-se que as respostas, em sua maioria, se encontram entre os pontos quatro e ponto cinco, com maior predominância do ponto quatro, indicando uma concordância alta em relação as afirmações sobre benefícios. Somente a questão que pergunta se comparativamente a outras empresas similares, o Banco investe mais nos seus profissionais, encontram-se uma resposta no ponto um, uma resposta no ponto dois e duas respostas no ponto três, representando, no entanto, um índice muito baixo de alta discordância.

Relação com os superiores

A Tabela 6 e a Ilustração 15 apresentam as questões que identificam as afirmativas sobre a relação com os superiores na percepção dos pesquisados no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro.

Tabela 6 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, segundo as questões que representam a relação com os superiores.

QUESTÕES	Característica					
	Negativa / Positiva					
	1	2	3	4	5	TOTAL
29 Existe proximidade suficiente entre a Diretoria do Banco e seus funcionários.	0	2	2	6	1	11
30 Os supervisores delegam responsabilidades para os empregados.	0	0	0	8	3	11
31 Seu superior o mantém informado sobre os aspectos do negócio que afetam seu trabalho.	0	0	1	7	3	11
32 A comunicação entre superior e subordinado ocorre de forma aberta na minha área de trabalho.	0	1	1	6	3	11
33 Nas áreas de trabalho, os funcionários são estimulados à participarem com críticas e sugestões.	0	0	2	6	3	11
34 Existem canais de comunicação suficientes no banco para os funcionários manifestarem sua opinião.	0	1	2	5	3	11

Fonte: Questionário de pesquisa.

A Tabela 6 e a Ilustração 15, o qual representam a distribuição da percepção dos pesquisados de acordo com as questões que indicam a relação com os superiores, revelam uma concordância positiva, encontrando-se as respostas no ponto quatro e ponto cinco. Observa-se também respostas no ponto três. Nas afirmativas sobre comunicação entre superior e subordinado, e se existem canais de comunicação suficientes no Banco para os funcionários manifestarem sua opinião, teve uma resposta no ponto dois e na afirmativa sobre existe proximidade suficiente entre a Diretoria do Banco e seus funcionários, existiram duas respostas no ponto dois.

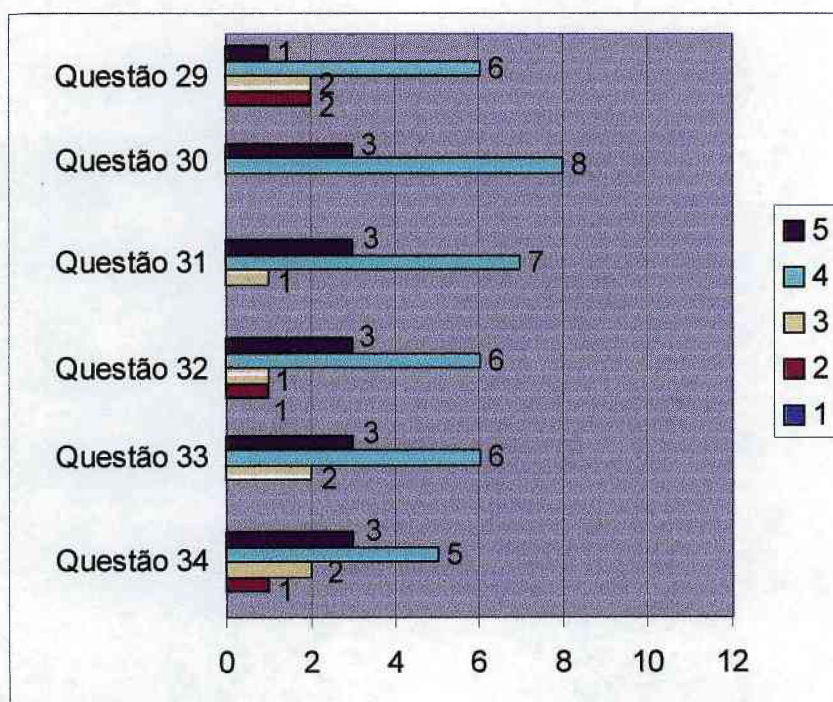


Ilustração 15 – Distribuição da percepção dos pesquisados quanto às questões referentes às relações com superiores.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Condições de trabalho

A percepção dos pesquisados sobre as condições do ambiente de trabalho podem ser observadas nos itens da questão da Tabela 7 e na Ilustração 16.

Tabela 7 – Percepção dos pesquisados do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, segundo as questões que representam as condições do ambiente de trabalho oferecidas pelo banco.

QUESTÕES	Característica					
	Negativa / Positiva					TOTAL
	1	2	3	4	5	
35 As condições do ambiente de trabalho oferecidas pelo Banco satisfazem suas necessidades:						
- Móveis	0	0	2	5	4	11
- Equipamentos	0	0	1	5	5	11
- Iluminação	0	0	1	7	3	11
- Limpeza	0	0	1	6	4	11
- Temperatura	0	0	0	7	4	11

Fonte: Questionário de pesquisa.

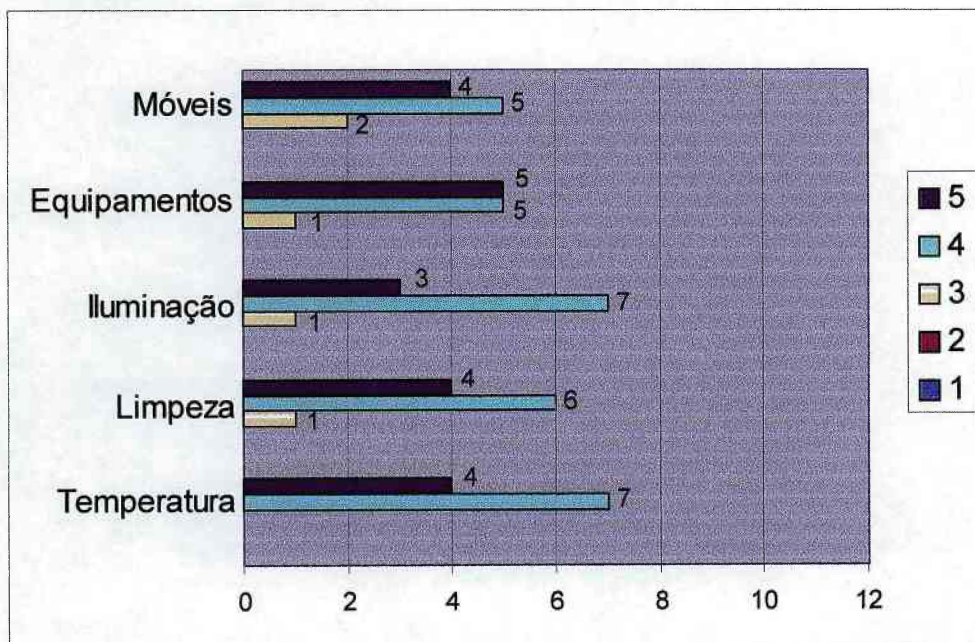


Ilustração 16 – Distribuição da percepção dos pesquisados quanto as questões que representam as condições do ambiente de trabalho.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Analisando-se a Tabela 7 e a Ilustração 16, que demonstram a percepção dos pesquisados no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, de acordo com os itens que compõe a questão sobre as condições do ambiente de trabalho, observa-se que a percepção dos funcionários se encontram do ponto quatro ao ponto cinco, caracterizando uma concordância altamente positiva. Nesta questão não houve nenhuma indicação nos pontos que representam discordância, houve somente uma ou duas respostas no ponto três.

Analisando os resultados obtidos a partir da percepção dos pesquisados no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro sobre o nível de satisfação e insatisfação no trabalho, pode-se verificar uma tendência na concordância das respostas dadas pelos pesquisados, revelando que tanto os fatores motivacionais quanto os fatores de higiene contribuem para a satisfação dos funcionários. Contudo, alguns fatores apresentaram respostas nos pontos de discordância, mas com uma média insignificante, não prejudicando a interpretação de uma atitude favorável dos funcionários, em relação aos fatores pesquisados.

5 OBSERVAÇÕES FINAIS

As observações finais formuladas neste estudo apresentam a percepção dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro em relação aos fatores considerados significativos para a satisfação e insatisfação no trabalho: administração da organização; o trabalho em si; a realização; o reconhecimento e responsabilidade; a relação com os superiores; o salário; os benefícios e as condições de trabalho.

O presente estudo foi delineado como tentativa de buscar informações sobre a satisfação e insatisfação dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, no sentido de situar onde se encontram insatisfação e, portanto, em que direções os esforços devem ser enviados na busca de soluções que venham a favorecer melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e organizacionais, e que, em consequência, traduzem melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal como organizacional.

Com base nos objetivos do estudo, de identificar os níveis de satisfação e insatisfação no trabalho, a partir da percepção dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, chegou-se a algumas considerações:

- Na análise do perfil do funcionário, observa-se que, sendo o Banco Real uma organização financeira, com finalidades específicas, o nível de escolaridade de seus funcionários é elevado, considerando o número significativo de funcionários que possuem graduação. Quanto ao tempo de serviço, a maioria dos funcionários estão trabalhando na organização entre 05 e 10 anos, o que representa uma baixa rotatividade. Outro dado a ressaltar é que não existe uma concentração acentuada de funcionários do mesmo sexo.

- Com a análise dos dados coletados na segunda parte do questionário sobre os fatores considerados significativos para a satisfação e insatisfação no trabalho, conclui-se que os funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, se sentem satisfeitos em seu local de trabalho de acordo com o resultado do

estudo, que mostrou uma média de concordância altamente positiva em todas as afirmações do questionário.

Com este estudo realizado no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, pode-se observar o quanto é importante a prática para a formação profissional, uma vez que é neste momento que se pode confrontar a teoria com a prática do dia-a-dia de uma organização, com suas reais necessidades e com as transformações que ocorrem no ambiente organizacional financeiro.

Concluindo, no Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, com base nos resultados deste estudo, os funcionários, de modo geral, encontram-se satisfeitos com os fatores que influenciam nas relações de trabalho.

Porém salienta-se que as conclusões do presente estudo são representativas, exclusivamente no caso dos funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa – Centro, e, portanto não se pode fazer generalizações para outras agências do Banco Real ou organizações similares.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMIA ABN AMRO BRASIL. **Normas internas.** Centro de Autodesenvolvimento, 2001.

ARCHER, E.R. Mito da motivação. In:BERGAMINI, C.W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada a administração de empresas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1993.

_____; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos.** ed. Compacta, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. v. 2.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.

_____. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. São Paulo, 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1986. X

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. v.1.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, Oboré, 1998.

DETONI, D.J. **Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de caso em agroindústrias**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. N

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOOD, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1977.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995. ✓

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada a administração**. São Paulo: Atlas, 1992.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLIM, C.F. **Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho: o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas**. Manaus, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Expansão de Curso de Mestrado em Administração, Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

TAVEIRA, M.R.M. **A influência da política de recursos humanos na satisfação dos docentes da Universidade do Amazonas**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

ANEXOS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

PROJETO DE PESQUISA: FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO REAL, AGÊNCIA PONTA GROSSA-CENTRO.

APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Colega,

Este questionário tem como objetivo identificar os níveis de Satisfação e Insatisfação dos Funcionários do Banco Real Agência Ponta Grossa, portanto a sua participação é fundamental. Assim, gostaria que, com sua costumeira cordialidade, respondesse este questionário. Esta pesquisa faz parte do meu trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Marketing.

Asseguro o compromisso com o sigilo e a ética neste trabalho, respeitando a privacidade de cada participante, não há necessidade de identificar-se.

Solicito a devolução do mesmo em um prazo de 1 (uma) semana, que será por mim recolhido em nosso local de trabalho.

Na certeza de sua colaboração, antecipadamente agradeço.

CARLA CRISTINA MARQUES

INSTRUÇÕES

1 Leia com atenção cada questão.

2 Ao lado de cada questão você encontrará uma escala de 1 a 5.

3 Assinale **SOMENTE UMA VEZ EM CADA QUESTÃO** o número que melhor expresse a sua opinião.

4 O número 1(um) corresponde ao número mínimo.
O número 5(cinco) corresponde ao número máximo.

5 Caso você erre ao assinalar uma alternativa, faça um círculo na alternativa correta.

6 Evite resposta em branco. Nas questões que fazem referência à sua área de trabalho, considere aquela a que você está subordinado diretamente.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Assinale os itens relativos a resposta

1 SEXO

Masculino () Feminino ()

2 TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO

De 1 a 5 anos ()
De 6 a 10 anos ()
De 11 a 15 anos ()
De 16 a 20 anos ()
Mais de 21 anos ()

3 ESCOLARIDADE

Primeiro Grau ()
Segundo Grau ()
Graduação ()
Especialização ()
Mestrado ()
Outro. Qual _____

4 CARGO

Gerente de contas ()
Procurador ()
Sub-gerente ()
Caixa ()

QUESTIONÁRIO

Assinale com X o número que melhor expresse sua opinião.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1 Você conhece suficientemente a estrutura organizacional do Banco.					
2 O Banco tem uma imagem positiva junto ao público em geral.					
3 O Banco está orientado para a busca da satisfação do cliente.					
4 Existe cooperação entre as diferentes áreas do Banco para alcance dos objetivos.					
5 As mudanças que vêm ocorrendo no Banco têm contribuído positivamente em seu trabalho.					
6 Seu trabalho fornece desafios profissionais importantes.					
7 Você conhece os objetivos da sua área de trabalho.					
8 Você tem clareza sobre os objetivos do trabalho que tem que executar.					
9 Suas atividades superam as suas expectativas.					
10 Você utiliza plenamente seus conhecimentos e habilidades no desempenho da sua função.					
11 Você está satisfeito na função que exerce.					
12 Você é reconhecido quando faz um bom trabalho.					
13 Na sua área de trabalho, os funcionários estão motivados.					
14 Existe um relacionamento ético entre os funcionários.					
15 Há cooperação entre as pessoas na sua área de trabalho.					
16 O trabalho em equipe é estimulado na sua área de trabalho.					
17 Você é envolvido nas decisões que afetam seu trabalho.					
18 Na sua área de trabalho, as decisões são corretas e adequadas.					

QUESTÕES	1	2	3	4	5
19 Você conhece os critérios de administração de cargos e salários que o Banco oferece.					
20 Você conhece as possibilidades de carreira que pode almejar no Banco.					
21 A relação entre o seu desempenho e a sua remuneração estão adequadas.					
22 A remuneração é adequada se comparada com funções similares em outras empresas do mercado.					
23 Os benefícios oferecidos aos funcionários pelo Banco são adequados em relação a outras empresas similares.					
24 O Banco possui subsídio financeiro para seus funcionários como: faculdade, habitação, etc.					
25 Quando existe a necessidade de um processo de seleção, o Banco dá prioridade ao empregado do banco.					
26 O Banco fornece oportunidade e estímulo ao desenvolvimento profissional de seus funcionários.					
27 O Banco propicia treinamentos necessários para capacitação de seus funcionários.					
28 Comparativamente a outras empresas similares, o Banco investe mais nos seus profissionais.					
29 Existe proximidade suficiente entre a Diretoria do Banco e seus funcionários.					
30 Os supervisores delegam responsabilidades para os empregados.					
31 Seu superior o mantém informado sobre os aspectos do negócio que afetam seu trabalho.					
32 A comunicação entre superior e subordinado ocorre de forma aberta na minha área de trabalho.					
33 Nas áreas de trabalho, os funcionários são estimulados à participarem com críticas e sugestões.					
34 Existem canais de comunicação suficientes no banco para os funcionários manifestarem sua opinião.					
35 As condições do ambiente de trabalho oferecidas pelo Banco satisfazem sua necessidades: <ul style="list-style-type: none"> - móveis - equipamentos - iluminação - limpeza - temperatura 					

OBRIGADA POR TER DISPONIBILIZADO O SEU TEMPO PARTICIPANDO DESTA ESTUDO.