



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

**CESAR ROBERTO DOS SANTOS**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: comparação da satisfação  
no trabalho dos funcionários lotados em agências  
bancárias abertas e agências fechadas**

Brasília – DF

2011

CESAR ROBERTO DOS SANTOS

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: comparação da satisfação  
no trabalho dos funcionários lotados em agências  
bancárias abertas e agências fechadas**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Prof<sup>a</sup>. Gisela Demo Fiuza

Professor Tutor: Prof<sup>a</sup>. Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2011

## RESUMO

Dentro da perspectiva da Administração, mais especificamente relacionado ao assunto Satisfação no Trabalho, este trabalho tem como objetivo avaliar a satisfação no trabalho dos funcionários lotados em agências bancárias abertas, localizadas fisicamente em avenidas, e agências bancárias fechadas, localizadas fisicamente dentro de órgãos, onde o acesso se dá de forma mais restrita, bem como a percepção dos funcionários com relação à satisfação no trabalho nas duas modalidades de agências e comparar a percepção por parte dos funcionários lotados nos dois tipos de agências em relação à satisfação no trabalho. Para a avaliação da satisfação no trabalho nas duas agências foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (1995), tratou-se de pesquisa descritiva quanto à amostra, explicativa quanto aos fins; quanto a natureza, quantitativa; e quanto aos meios *survey*. Analisaram-se os dados, apurando resultados da pesquisa de satisfação no trabalho por parte dos funcionários e, finalmente, a conclusão e recomendações que resultaram deste trabalho, à luz dos conceitos estudados.

Palavras-chave: Agências bancárias - Satisfação - Trabalho

## LISTA DE FIGURAS

<b>Fig. 1:</b> Hierarquia das necessidades de Maslow .....	11
<b>Fig. 2:</b> Sexo .....	21
<b>Fig. 3:</b> Idade .....	22
<b>Fig. 4:</b> Escolaridade .....	22
<b>Fig. 5:</b> Estado civil .....	23
<b>Fig. 6:</b> Renda .....	23
<b>Fig. 7:</b> Tempo de serviço .....	24
<b>Fig. 8:</b> Satisfação no trabalho .....	24

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
1.1 Formulação do problema.....	6
1.2 Objetivo geral .....	6
1.3 Objetivos Específicos .....	6
1.4 Justificativa da Pesquisa .....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Satisfação no Trabalho.....	8
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	16
3.1 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	16
3.2 Caracterização da organização.....	17
3.4 Procedimentos de coleta.....	20
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	21
CONCLUSAO.....	27
REFERÊNCIAS.....	30

## 1 INTRODUÇÃO

A satisfação das pessoas no trabalho é um dos muitos assuntos debatidos no contexto organizacional na atualidade. Sendo este um dos temas defendido inclusive como um diferencial estratégico para qualquer instituição.

Dentre as várias definições de satisfação no trabalho apresentadas pelos cientistas destaca-se a de Locke como apresenta Ferreira e Assmar (2004, p.105) que a caracteriza como “um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho”. Segundo esta concepção o destaque esta para a avaliação positiva que o trabalho propicia ao empregado.

Outra definição que é a de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p.93) que concebe satisfação no trabalho como “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”. Nota-se que esta concepção é mais abrangente, pois, além da avaliação positiva há o destaque dos pontos negativos também.

Já Muchinsky (2004, p.301) informa que “a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo”. Desta forma e segundo este pensamento, vê-se que o campo para estudo é vasto, pois, são inúmeras as variáveis que devem ser ponderadas dadas a complexidade das estruturas organizacionais que ora são aceitas pelas corporações.

Além dos conceitos apresentados, é interessante salientar que existem outras variáveis do ambiente organizacional que também tem apontamentos em relação com a satisfação no trabalho, tais como: as condições salariais, as condições de trabalho, o clima organizacional, a cultura e até mesmo os colegas de trabalho em si.

Desta forma, percebe-se porque o tema satisfação no trabalho é uma área que leva organizações a buscarem cada vez mais informações quer sejam formais ou não, para tentar medir o grau de satisfação dos empregados com o trabalho, pois, na área de gestão, assim como em outras, criar vantagens competitivas no mercado globalizado pode representar ganhos tanto na qualidade dos produtos

quanto na produção contribuindo para o aumento da participação no segmento ao qual pertence e, também, nos lucros.

## **1.1 Formulação do problema**

Existem diferenças na satisfação no trabalho dos funcionários do Banco do Brasil lotados em agências abertas (agências localizadas fisicamente em avenidas) e agências fechadas (localizadas fisicamente dentro de órgãos da administração)?

## **1.2 Objetivo geral**

Avaliar a Satisfação no Trabalho dos funcionários lotados em agências bancárias do Banco do Brasil (abertas x fechadas).

## **1.3 Objetivos Específicos**

Identificar a percepção dos funcionários com relação a satisfação no trabalho nas duas modalidades de agências.

Comparar a percepção por parte dos funcionários lotados nos dois tipos de agências em relação à satisfação no trabalho.

## **1.4 Justificativa da Pesquisa**

A tentativa deste trabalho é o de mensurar se há ou não diferentes visões sobre a satisfação no trabalho dos funcionários lotados em agências do Banco do Brasil que estão instaladas em avenidas (abertas) que prestam serviços aos mais variados públicos e agências localizadas dentro de órgãos públicos (fechadas), onde

o atendimento é prestado para uma população mais específica como servidores do mesmo órgão.

Sabe-se que em conversas informais os funcionários lotados em agências abertas afirmam haver diferenças significativas em relação às demandas apresentadas, mesmo o banco apresentando o mesmo mix de produtos e serviços além de mesmo layout em todas as suas unidades.

A intenção é o de medir o grau de satisfação no trabalho percebido pelos funcionários nos dois ambientes de forma prática e apresentar em números as implicações com a satisfação no trabalho, pois, as demandas surgem em agências com as mesmas condições de trabalho e mesmas características físicas.

O trabalho, também, justifica-se com o intuito de permitir que futuramente gestores desses tipos de agências possam usar os seus resultados para aplicar metodologias com objetivo de melhorar a satisfação no trabalho para os funcionários, corroborando para o desempenho das atividades em ambos os casos.

O trabalho visa, ainda, apresentar em números os resultados sobre a satisfação no trabalho em agências que atendem públicos com diferenças de perfis, desta forma poderá propor novas práticas de gestão tendo em vista o material coletado, além de desmistificar a percepção que ora se apresenta em relação ao trabalho executado em ambas as agências.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente referencial teórico objetiva fundamentar este estudo com alguns conceitos e ideias relacionados com o tema Satisfação no Trabalho.

### **2.1 Satisfação no Trabalho**

Historicamente, para Taylor (1980) satisfação no trabalho "era uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios interesses" (MARTINS, 1984, p. 2). O estudo de tempos e movimentos era suficiente para se alcançar a máxima produtividade que combinado com o salário influenciavam a satisfação no trabalho. Em relação à satisfação no trabalho, acreditava que o oferecimento de treinamento e orientações sistemáticas e adequadas aos trabalhadores era suficiente tendo em vista o reflexo na produtividade. O pensamento de controle inflexível e mecanicista elevou enormemente o desempenho das indústrias em que atuou. Contudo, igualmente gerou demissões, insatisfação e estresse para seus subordinados os quais iam a exaustão na realização das atividades.

Spector (2006, p. 261) refere à Satisfação no Trabalho "como uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos". Ou seja, a Satisfação no Trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho, tendo sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e de seus funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

E em tratando da temática Satisfação no Trabalho devem-se tecer referências às teorias de Herzberg e de Maslow. Pode-se afirmar que a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959 citado por LINDNER, 1998) foi a primeira teoria proposta para explicar a satisfação com o trabalho. Herzberg através de pesquisas na área de motivação e satisfação com o trabalho constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente passam a dar mais importância a fatores como estima e auto realização. Tendo o homem duas

características básicas de necessidades: quando se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com seu ambiente de trabalho; e, quando se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no trabalho propriamente dito aumentando a produtividade. Para Herzberg o contrário de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho. Da mesma forma, o contrário de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas nenhuma insatisfação no trabalho.

Para Clark (2005, p.1) “a literatura de recursos humanos mostra que a remuneração não é o fator determinante que controla a satisfação do trabalho do empregado”. Diz ainda, que os funcionários têm classificado como fatores importantes no trabalho os benefícios, a remuneração, o contrapeso do trabalho e vida pessoal, segurança e sentido de proteção no trabalho.

Estes fatores acima se tornaram um desafio para organizações transformadoras. Para entender melhor o que sustenta a satisfação do trabalho elevada, a teoria de Frederick Herzberg dos anos 50, onde teorizava que a satisfação no trabalho depende de dois fatores: “Fatores de Higiene e Motivação.” (HERZBERG, 1997).

A primeira categoria é constituída dos fatores de higiene ou de manutenção, por descreverem o ambiente humano e servirem á função básica de impedir a insatisfação com o trabalho.

A segunda categoria foi denominada de fatores de motivação, por parecerem eficientes para motivar as pessoas para realizações superiores.

#### **Fatores de Higiene (desmotivação)**

Política de Administração e Procedimentos

Supervisão

Salário

Relações Interpessoais

Condições de Trabalho

#### **Motivação (satisfação)**

Trabalho Produzido

Conquistas/Realizações

Reconhecimento

Grau de Responsabilidade

Avanço/Progresso da Carreira

**Fatores higiênicos:** referem-se às condições que cercam o empregado enquanto trabalha, englobam as condições físicas e ambientais de trabalho, o

salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Relacionam às perspectivas ambientais. Compõem os fatores tradicionais empregados pelas organizações para alcançar motivação dos empregados. Herzberg avalia esses fatores higiênicos como muito limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento dos empregados. Optou pela expressão “higiene” para espelhar seu caráter preventivo e profilático. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação. E quando precários eles provocam a insatisfação dos empregados.

**Fatores motivadores:** fazem referência ao conteúdo do cargo, aos trabalhos e aos deveres pertinentes com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem em efeito durável a satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg (1997), o termo motivação abrange sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional demonstrado por meio do exercício dos trabalhos e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Para o autor os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha.

Portanto, a análise de Herzberg (1997) enfoca especialmente a natureza dos cargos, que primeiramente são definidas com a única inquietação de acatarem aos princípios de eficiência e economia, isso acarreta a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidade, para a criatividade no conteúdo e nas tarefas do cargo. Assim as tarefas provocam um efeito de desmotivação. Os fatores de higiene poderão evitar que o trabalhador se queixe, mas não o farão trabalhar mais ou de maneira mais eficiente. São efeitos temporários.

Dessa forma, exemplificando a teoria dos dois fatores de Herzberg sobre a satisfação no “cargo” assegura que:

- a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são chamados fatores “motivadores”;
- a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas, e do contexto geral do cargo; são chamados fatores “higiênicos”.

Apesar disso, é conveniente ter ciência de que a satisfação no trabalho significa apenas uma parte da satisfação total do funcionário. Deste modo, os fatores externos à organização igualmente podem influenciar seu desempenho no trabalho e, ao contrário, situações do trabalho podem interferir na vida pessoal do trabalhador.

Já Maslow apresentou o entendimento que o comportamento do homem pode ser analisado em função das necessidades que ele sente (CHURCHILL, PETER, 2000). Ele, em seu trabalho, apresentou cinco sistemas fundamentais de necessidades, dispostos hierarquicamente, capazes de justificar o comportamento do homem no trabalho e enfim traduzir em satisfação no trabalho, conforme esquema abaixo:



Fig.: 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: <http://www.brandme.com.br/storage/Piramide%20Maslow.png>

A pirâmide da hierarquia das necessidades apresentadas por Maslow tem sido uma ferramenta muito importante para o entendimento do construto da satisfação no trabalho, mesmo com o entendimento de que o cenário atual é muito diverso do da época em que viveu Maslow. Sendo inclusive um desafio para estudiosos avaliá-la de modo válido e preciso a ponto de inferir ou não a desconstrução do conhecimento apresentado, pois, no que se refere à pirâmide os estudos não a descaracterizam, não a tornam obsoleta.

Locke (1976) definiu satisfação como "um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho", conceito este que mantém maior conotação na atualidade. Com isso a satisfação no trabalho tem enfoque emocional sendo uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável (satisfação) ou desagradável (insatisfação) conforme citado por Ferreira e Assmar (2004, p.105).

Para Kotler (2000) a satisfação "é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa". Essa definição indica um caminho a ser tomado através do relacionamento com os clientes e a satisfação no trabalho.

Obviamente que esta definição é muito ampla haja vista que o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias que desenvolve tais como organizar papéis, atender clientes ou dar uma aula, pois, estas atividades exigem a convivência com colegas e superiores, com clientes internos e externos, a obediência a regras e políticas organizacionais e a adaptação às condições de trabalho. E o somatório destes diferentes elementos com que o funcionário mantém inter-relações é que se traduz em satisfação ou não com o trabalho.

Para Vromm (1997), é o conjunto de recompensas que eleva a satisfação no trabalho dos funcionários e não apenas uma única recompensa. O autor defende que mesmo um funcionário bem remunerado tenderá a ficar insatisfeito se apenas desenvolver atividades repetitivas e enfadonhas tal qual um funcionário mal remunerado também apresentará insatisfação mesmo desempenhando uma atividade desafiadora e interessante.

Jensen (2000, p. 1) define a satisfação do trabalho como "um sentimento de crescimento pessoal medido frequentemente pela extensão de novos desafios e de situações usadas como experiência de aprendizado". Resultados apontados em pesquisas indicam que os funcionários estão modificando seus valores no que diz respeito ao que mais valorizam no trabalho.

Existem, ainda, fatores que tem potencialidade para promover a satisfação do funcionário no trabalho. De acordo com Davis e Newstrom (1992 citados por BAGGIO, LIMA e KOVALESKI, 2006) os incentivos financeiros podem colaborar quando está ligado ao desempenho individual, onde a meta de um grupo pode fortalecer os relacionamentos e unir uma equipe em função de objetivos comuns, porém pode não ter o mesmo efeito de satisfação das metas individuais, causando, em algumas situações, a competição entre equipes ou membros da própria equipe.

Entre outros fatores, a satisfação pode se relacionar com o alcance de metas desafiadoras, ou seja, está junto às oportunidades de uso e a ampliação das habilidades do colaborador e, portanto, pode promover a desmotivação quando o funcionário está estagnado no cargo ou do seu conteúdo.

As necessidades e expectativas pessoais são fatores considerados como motivadores de satisfação podendo, assim, fortalecer a relação empresa-colaborador, além da comunicação, que contribui para a satisfação dos funcionários, quando ocorre clareza da função e de atribuições, ou ainda, em relação ao retorno recebido pelo funcionário sobre o seu desempenho.

O tempo de serviço é outro fator que pode colaborar para a satisfação do funcionário, pois quanto maior o tempo de serviço, maior será a expectativa de participação, tendo em vista sua experiência e conhecimentos acumulados (ALMEIDA et al., 2005).

A satisfação no local de trabalho é um ponto crítico e dinâmico, que pode modificar de pessoa a pessoa, e seu estudo é imprescindível com a intensão de evitar e corrigir as consequências negativas que a insatisfação poderá ocasionar para a empresa e seus colaboradores.

Outro motivo de satisfação para o funcionário é o salário, onde os colaboradores comumente avaliam o nível geral do salário pago, ao comparar internamente com seus pares ou com o mercado de trabalho, externamente. Nesse sentido, para que haja satisfação é preciso que tenha igualdade interna e externa.

Para Tamayo (1998), o que um indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é por todos aqueles elementos biológicos e

psicossociais essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos aqueles princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade.

Bruggemann, Groskurth e Ulich (1975) consideram que os funcionários podem ter seis formas de satisfação no trabalho:

- Satisfação progressiva – consiste no aumento do nível de aspirações do empregado originado pela sua própria satisfação. Assim, a satisfação no trabalho provoca e procura maiores níveis de satisfação.
- Satisfação estabilizada – o empregado sente-se satisfeito e mantém estável o seu nível de aspirações.
- Satisfação resignada – resultante de um processo em que o empregado, relativamente insatisfeito, reduz o seu nível de aspirações para que este seja compatível com as condições do trabalho.
- Insatisfação construtiva – consiste no esforço do empregado insatisfeito para manter o seu nível de aspirações estável., aumentar o seu nível de resistência à tolerância e tentar transformar as condições de trabalho.
- Insatisfação fixa – o empregado sente-se insatisfeito, não reduz o seu nível de aspirações e nem tenta transformar a situação do trabalho.
- Pseudo-satisfação – expressa uma situação de desamparo. O empregado está insatisfeito, sente-se frustrado, mas considera os problemas como insolúveis. Trata-se, basicamente de uma negação das condições negativas de trabalho realizada por meio de uma distorção perceptiva.

Com relação à satisfação no trabalho e o desempenho, várias pesquisas distinguem que as melhores empresas para trabalhar têm melhores indicadores financeiros se comparados ao mercado.

Fulmer et al. (2003 citado por GUSKUMA, 2009) em estudo realizado com empresas abertas incluídas na pesquisa das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar na América, coordenada pelo Great Place To Work Institute, os autores inferiram que tais empresas tinham índices de rentabilidade superiores aos do mercado e, em alguns casos, maiores do que aos do chamado grupo de controle, composto por empresas do mesmo ramo de atuação (MEDEIROS, 2011).

Em harmonia com as citadas pesquisas, é válido referir a visão de vida interior no trabalho, a qual está conectada ao desempenho, de acordo com Amabile e Kramer (2007, p.50). Segundo os autores, o desempenho da pessoa é melhor quando durante o dia de trabalho apresenta emoções positivas, motivação própria e mais forte (gosto pelo trabalho) e entendimentos mais propícios da ocupação, da equipe, dos líderes e da organização.

Assim sendo, o elevado desempenho, reproduzido em melhores indicadores financeiros, estaria unido à vida interior no trabalho, que seria tanto melhor quanto maior fosse a satisfação compreendida pelo funcionário.

As pesquisas e o desenvolvimento das teorias sobre a motivação colaboraram para o alargamento das distintas teorias sobre o assunto. A motivação no trabalho também pode sofrer influências por motivos externos como o recinto de trabalho, a cultura da empresa e o clima organizacional. A satisfação no trabalho, embora de ainda seja uma construção difícil e de complexa mensuração, abrange o intercâmbio de diferentes aspectos, como a motivação, o clima e a cultura organizacional.



### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a avaliação da satisfação no trabalho nas duas agências foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (1995). Ela é composta por 25 itens, distribuídos em cinco fatores os quais avaliaram a satisfação com colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, com a natureza do trabalho e com o sistema de promoções. Tratou-se de pesquisa descritiva quanto a amostra, explicativa quanto aos fins; quanto a natureza, quantitativa; e quanto aos meios survey.

Na pesquisa quantitativa, trabalha-se com amostras maiores de questionados para garantir maior precisão dos resultados finais, que serão projetados para a população pesquisada. Nas quantitativas, por sua vez, os dados são colhidos por meio de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas, já que devem garantir a uniformidade de entendimento dos entrevistados e consequentemente a padronização dos resultados (JUNG, 2003).

Nesta pesquisa o funcionário indicou seu grau de satisfação ou insatisfação com relação a sua satisfação com as agências em estudo para se chegar ao resultado.

Segundo Babbie (1999, p.95) a “pesquisa de *survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica, o termo pode incluir censos demográficos, pesquisas de opinião pública, pesquisas de mercado sobre preferências do consumidor, estudos acadêmicos sobre preconceito, estudos epidemiológicos etc. Para isso foi utilizada uma escala de escolha entre satisfeito com o Banco do Brasil ou Insatisfeito, onde o funcionário respondeu de acordo com sua satisfação.

O instrumento de pesquisa foi recomendado pelo Curso de Administração a Distância do qual este estudo é parte integrante e que se encontra anexo.

### 3.2 Caracterização da organização

O Banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808 no Rio de Janeiro, onde iniciou suas atividades em 1809, entretanto, a “corrida bancária”, o descalabro administrativo e os desmandos financeiros, durante o Primeiro Reinado, sob intensa oposição política, ele foi finalmente liquidado em 1833.

Passaram-se 20 anos e, em 1853, outro Banco do Brasil, criado dois anos antes pelo barão de Mauá, fez, por determinação legislativa, sua fusão com um banco privado de emissão, o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Essa operação foi liderada pelo visconde de Itaboraí, considerado o fundador do Banco do Brasil.

Decorridos mais 40 anos, em fevereiro de 1893, as assembleias de acionistas aprovaram a união desse Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, criando o Banco da República do Brasil.

Finalmente, o decreto no 1.455, de 30 de setembro de 1905, aprovou os estatutos do atual Banco do Brasil. Entre outras determinações é considerado liquidado o Banco da República do Brasil, seus bens, direitos e ações foram incorporados ao novo banco (BB, 2010).

Inicia-se, assim, a terceira – ou quarta – e atual fase jurídica do Banco do Brasil. Apesar de possuir nova personalidade jurídica, as operações (clientes e ativos) e os principais conceitos e objetivos nacionais são os mesmos de 1853 – o início da segunda fase operacional.

Em 2008, o Banco do Brasil, presenteou seu funcionalismo com processos de capacitação e treinamento, ascensão profissional e planos de cargos e carreira, programas de saúde e segurança, salário e remuneração, políticas de benefícios e mecanismos de combate às práticas de discriminação seriam modificados para desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e cultura organizacional, buscando alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho (BB, 2010).

A maior estabilidade no emprego, aliada à competência técnica, obtida em inúmeros cursos de capacitação e qualificação profissional e com a experiência transmitida por colegas, são características que diferenciam o quadro de pessoal desse banco público com história secular. Mas isso tudo não seria suficiente se o

Banco não investisse na satisfação de seus funcionários, tanto em termos de remuneração e ambiente de trabalho quanto de acompanhamento de saúde e previdência complementar. Ele incentiva e apoia atividades que melhoram a qualidade de vida dos seus profissionais. A contrapartida é o comprometimento com os valores da empresa e, ainda mais valioso, a adoção de espírito público no cumprimento de sua agenda de responsabilidade socioambiental, a Agenda 21 (BB, 2010).

O Banco do Brasil, instituição bicentenária, ao longo da sua história, sempre produziu políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal de forma contínua e inacabável.

Para o Banco do Brasil as políticas desenvolvidas são de natureza “pronta” e “provisória”. Pronta porque as ações desenvolvidas tem ação imediata na realidade atual e provisória porque os processos de construção, acompanhamento e reconstrução são contínuos.

Dentre as ações desenvolvidas na gestão de pessoas que corroboram para a satisfação no trabalho destacam-se:

- Programa ascensão profissional - O Programa Ascensão Profissional para a Rede de Agências, iniciado em 2006, fornece subsídios para a gestão de carreira do funcionário e envolve ações de recrutamento, seleção, comissionamento e orientação profissional.
- Acessibilidade no BB - O comprometimento com a qualidade de vida, aprimoramento profissional e satisfação de seus funcionários e colaboradores está expresso nas políticas do Conglomerado;
- Saúde e Qualidade de Vida - O BB possui programa de iniciativas de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho e a criação da em 1994 da Cassi - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil. Para oferecer benefícios previdenciários complementares existe a Previ - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, criada em 1904. O compromisso de promover o aprimoramento profissional de seus funcionários se revela na Universidade Corporativa do Banco do Brasil. A Ouvidoria Interna e os Fóruns Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental representam a disposição em manter um canal de diálogo franco e aberto com o público interno.

- Pró–equidade de gênero - Objetivo Geral: Desenvolver políticas e ações que estimulem práticas de gestão, para promover a equidade de gênero no Banco.
- Qualidade de Vida no Trabalho - O Programa QVT, lançado pelo Banco no mês de julho de 2007, visa promover qualidade de vida no trabalho dos funcionários e colaboradores (estagiários e menor aprendiz), com foco no estímulo aos cuidados com a saúde e na adoção de hábitos saudáveis e está calcado nas seguintes linhas de ações: comunicação, educação, experimentação e suporte.
- Universidade Corporativa Banco do Brasil - Para auxiliar seus funcionários a aprimorar seus talentos, crescer profissionalmente e contribuir para a realização dos negócios, o Banco do Brasil conta, com a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB), que possui o papel de desenvolver a excelência humana e profissional, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil.

Após breve relato do histórico da instituição, apresentam-se as agências onde foram aplicados os questionários, que foram escolhidas por serem agências que dispõem de setores negocial e operacional muito similar dado o layout do próprio banco.

Agência 0826 - Taguatinga Centro, localizada na área central da cidade de Taguatinga, DF, que atende uma população heterogênea composta de micros e pequenos empresários, profissionais liberais, autônomos, aposentados, e clientes de outras agências que em trânsito pelo centro da cidade de Taguatinga, utilizam o espaço da unidade para realizar suas operações bancárias.

A outra agência onde o questionário da pesquisa foi aplicado é a Agência 3602 - Ministério da Fazenda, localizada no edifício sede do Ministério da Fazenda, sito a Esplanada dos Ministérios, bloco P, e que atende quase que exclusivamente os funcionários lotados naquele órgão, caracterizando uma população com acentuada similaridade de perfil econômico/financeiros por tratar-se de servidores públicos federais lotados no prédio do MF. A agência, também, atende clientes de outras agências como é de praxe nas instituições bancárias, só que o cliente “externo” apresenta um perfil muito próximo aos dos clientes habituais por se tratar de servidores do ministério que estão em trânsito em virtude de suas atividades.

### 3.3 População e amostra

Os pesquisados foram os 25 funcionários concursados, empossados e lotados na agência 0826 – Taguatinga Centro e 15 funcionários concursados e empossados na agência 3602 – Agência Ministério da Fazenda, representando 68% e 79%, respectivamente, do quadro funcional das agências. Não houve distinção de função e/ou cargos, e a pesquisa foi realizada através do questionário estruturado. Teve como critério de exclusão os questionários com as respostas incompletas.

### 3.4 Procedimentos de coleta

Nesta pesquisa o funcionário indicou seu grau de satisfação ou insatisfação com relação a sua satisfação com as agências em estudo para se chegar ao resultado.

O questionário foi aplicado mediante visita “in loco”, durante o expediente de trabalho, nas duas agências, ocasião em que depois de respondidos foram recolhidos para serem tabulados, expostos em tabelas e gráficos e após analisados os dados.

As variáveis que este trabalho buscou mensurar quanto a satisfação no trabalho dos funcionários lotados nas agências objeto da pesquisa foram: satisfação com colegas de trabalho; satisfação com o salário, satisfação com a chefia; natureza do trabalho; e, promoções. O escore utilizado encontra-se no anexo. As escalas do questionário estão mencionadas das seguintes formas:

1 - Totalmente insatisfeito

2 - Muito insatisfeito

3 - Insatisfeito

4 - Indiferente

5 - Satisfeito

6 - Muito satisfeito

7 - Totalmente satisfeito

## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

O tratamento dos dados foi realizado através de tabelas do Excell, onde se lançou os dados seguindo o escore do instrumento de coleta em duas planilhas com os respectivos censos demográficos. Em seguida confeccionaram-se planilhas com as demonstrações dos resultados.

As variáveis do trabalho foram tratadas de forma quantitativa e foram analisadas por meio de frequências absolutas e relativas (%) e o score máximo de 7 (sete) para avaliação do quanto o público alvo se sente satisfeito e 1 (um) para totalmente insatisfeito em relação ao trabalho atual nas duas agências pesquisadas, que serão destacadas na análise apenas os valores superiores.

O estudo aponta que os respondentes das agências 0826 e 3602 são do sexo masculino com 66% e 53% respectivamente, demonstrado na figura 2.

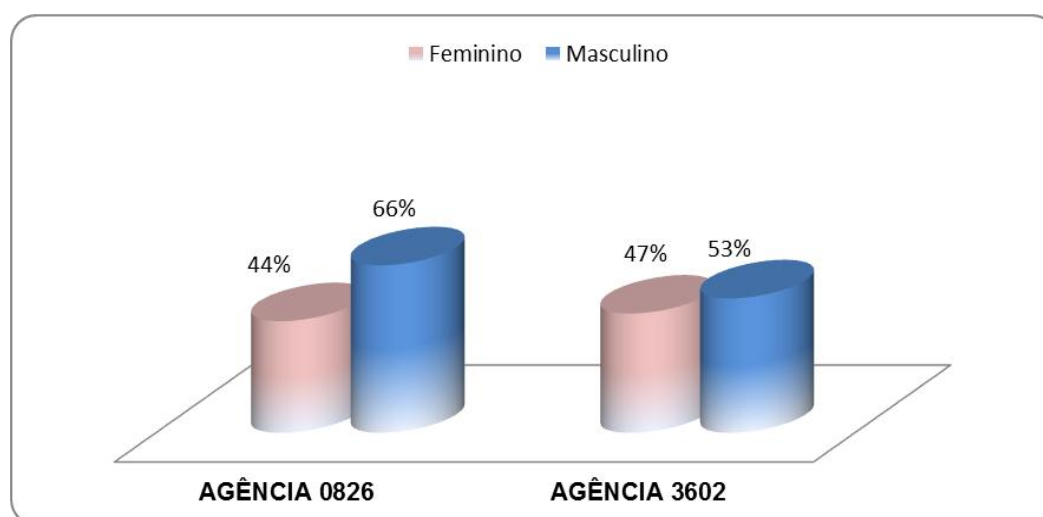
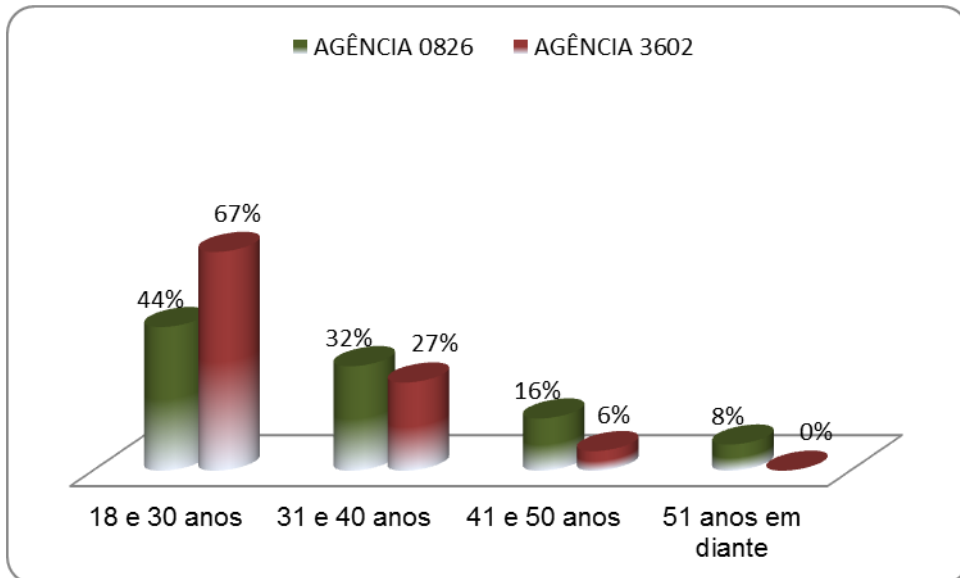


Fig.2: Sexo

De acordo com Medeiros (2011), o Banco do Brasil conta com 112.179 funcionários, dos quais 66.028 são homens (59% do total) o que comprova o resultado das agências pesquisadas, e a presença feminina no quadro geral funcional representam 41% do universo de funcionários.

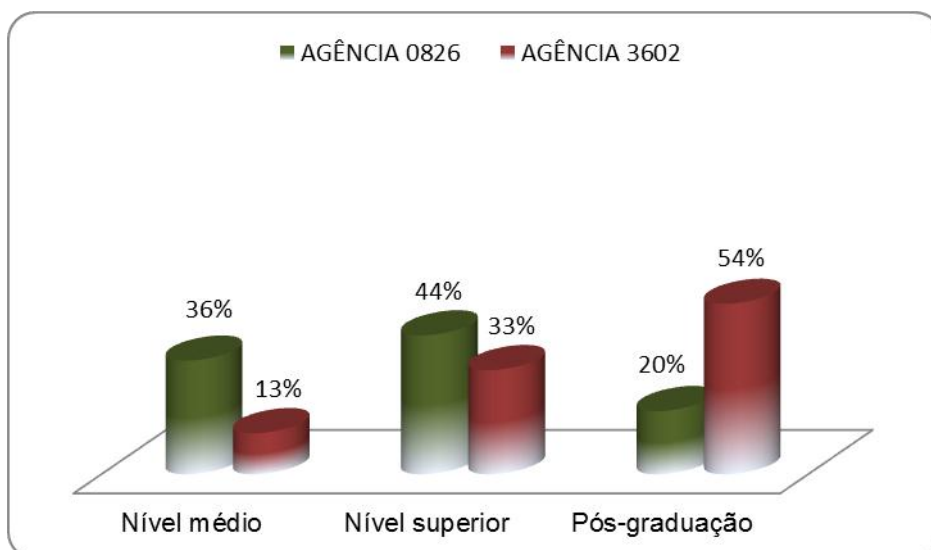
A idade com maior ocorrência foi de funcionários na faixa etária entre 18 e 30 anos, com valores de 44% e 67%, conforme se observa na figura 3.



**Fig.3:** Idade

A idade média dos funcionários das agências do Banco do Brasil está em torno de 38 anos, porém a maior incidência de pessoas está na faixa entre 26 e 30 anos com um percentual de 19%, Medeiros (2011, p.21) corrobora para este resultado.

Os respondentes aos serem questionados sobre a escolaridade, 54% nível de escolaridade de pós-graduação na agência 3602, enquanto na agência 0826 apresentam 44% com nível superior, de acordo com a figura 4.

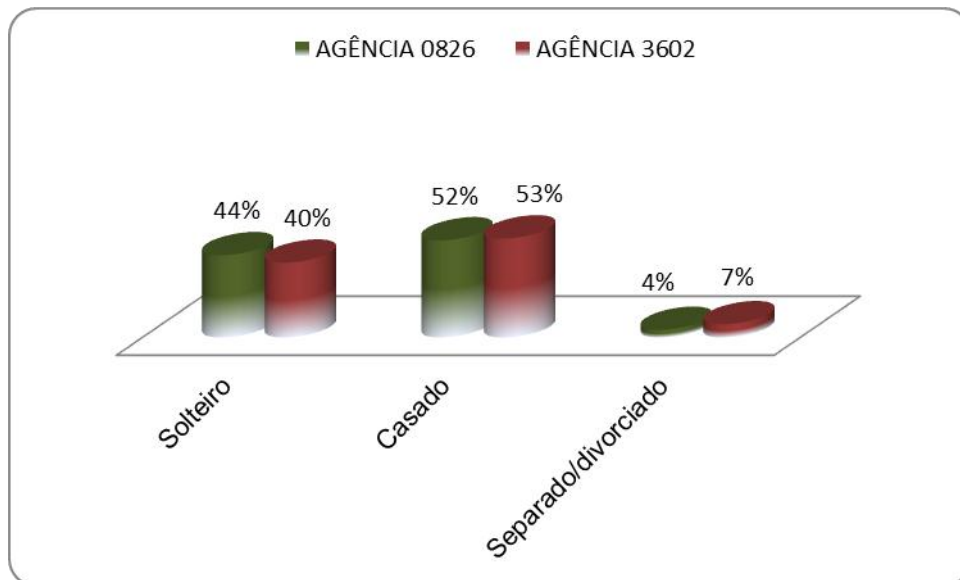


**Fig.4:** Escolaridade

Em levantamento realizado em dezembro de 2010 na força de trabalho, revelou que 79.216 funcionários têm formação superior, sendo 51.705 graduados e

27.511 funcionários com pós-graduação (doutorado, mestrado, especialização ou aperfeiçoamento).

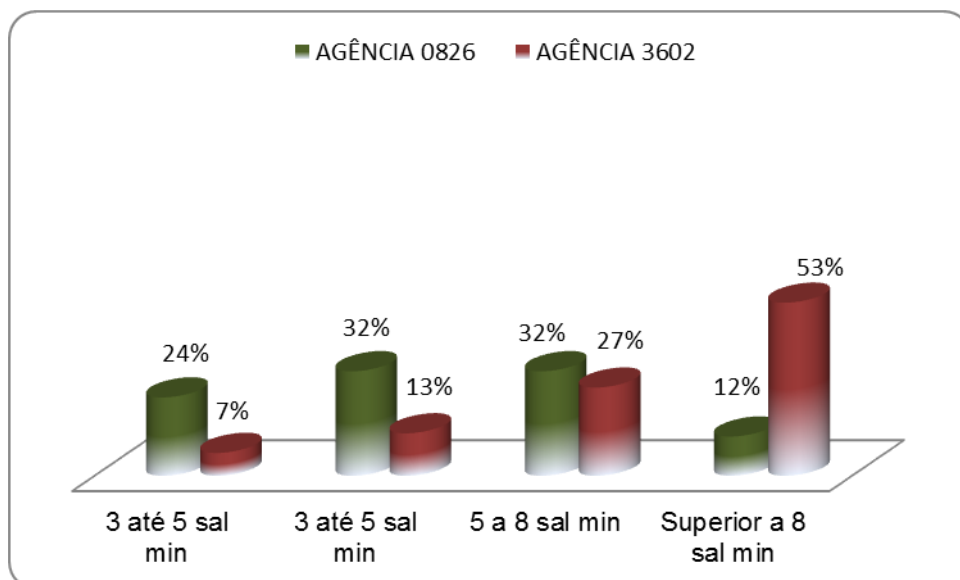
Ao serem questionados sobre o seu estado civil, se destacam nas duas agências o estado “casado” apresentando 52% e 53% respectivamente, conforme se observa na figura 5.



**Fig. 5:** Estado civil

No total dos funcionários do BB, existem aproximadamente 58.015 funcionários casados em relação a 43.227 solteiros.

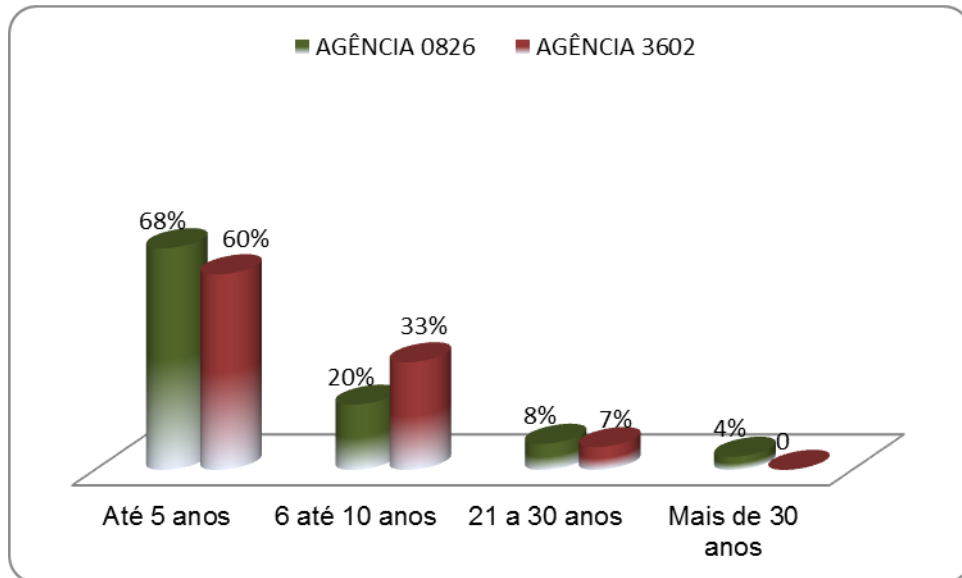
Perguntados sobre sua renda mensal, 53% dos funcionários da agência 3602 responderam que tem salário superior a 8 (oito) salários mínimos.



**Fig. 6:** Renda



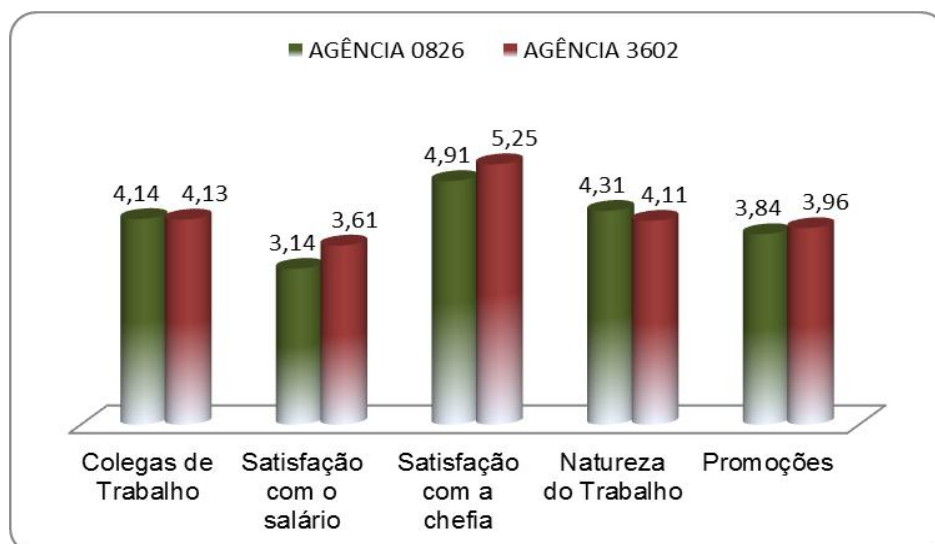
Os funcionários ao responderem sobre o tempo de serviço informaram que nas agências 0826 e 3602 a faixa até 5 anos representa 68% e 60%, respectivamente.



**Fig. 7:** Tempo de serviço

Tendo em vista a abertura de realização de concursos recentemente o quadro funcional do BB vem sendo renovado ano a ano, o que demonstra o percentual elevado de funcionários com até cinco anos de tempo de serviço.

Questionados sobre a satisfação no trabalho observa-se na figura 8 que os maiores valores nas agências 0826 e 3602, respectivamente, referem-se à satisfação com a chefia, tendo os scores respectivos de 4,91 e 5,25.



**Fig. 8:** Satisfação no trabalho

Neste trabalho, foi realizada uma comparação entre os dados dos funcionários das agências 0826 e 3602 onde apresentaram as significâncias estatísticas que demonstraram que os funcionários estão satisfeitos em relação ao seu trabalho, independente de serem agências bancárias aberta ou fechada.

A valorização do funcionário é palavra de ordem no Banco ao assumir que é incontestável a premissa de que o funcionário é o maior ativo da empresa. A capacitação oferecida pelo BB traz inúmeras oportunidades, no sentido de preparar os funcionários para novos desafios, o desenvolvimento profissional começa através da Universidade Corporativa, inúmeras oportunidades de capacitação desde cursos de curta duração até a concessão de bolsas para graduação, MBA, mestrado e doutorado, além da preparação para o processo de internacionalização e o modelo de relacionamento com o cliente. Importante, por assim dizer, que os treinamentos dos líderes, à formação de gestores, reforçam o amadurecimento na gestão de equipes, e como consequência, a satisfação no trabalho.

O Banco do Brasil foi selecionado, entre as 15 empresas brasileiras pelo Great Place to Work, das 530 pesquisadas, onde o critério de participação estabelece que apenas empresas com mais de cinco mil funcionários participam e que tenham faturado em 2009 mais de R\$ 2 bilhões.

Sobre o resultado da pesquisa realizada relata Ruy Shiozawa, Ceo do Great Place to Work Institute Brasil, que “o melhor de tudo isso é que as pesquisas realizadas no mundo todo demonstram que os funcionários ao serem questionados sobre o ambiente de trabalho, exigem cada vez mais posturas éticas e responsáveis.”

De acordo com o vice-presidente de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável, a premiação do Banco do Brasil, ao ser considerado uma das 15 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, relata que esse prêmio sintetiza o reconhecimento do corpo funcional a todo o esforço empreendido na melhoria de gestão de pessoas.

Os executivos e líderes reconhecem a necessidade de terem clientes internos e externos, além de investidores satisfeitos e leais. Porém, nem todo líder percebe a necessidade de gerar lealdade e satisfação entre seus funcionários, assim, é percebido que os índices de satisfação estão fortemente ligados à

manutenção de clientes. Nesse sentido, as melhores empresas passaram a converter a satisfação e a lealdade de seus funcionários, de um lado, e em satisfação e lealdade dos clientes, de outro (WAGNER, HOLLENBECK, 2003).

Dessa forma, o resultado obtido nas agências bancárias 0826 e 3602, foi possível observar que é mínima a diferença em relação à satisfação no trabalho.

## CONCLUSAO

O objetivo deste trabalho foi avaliar a Satisfação no Trabalho dos funcionários lotados em agências bancárias do Banco do Brasil (abertas x fechadas).

Assim, a pesquisa de satisfação, que captou a voz do funcionário através da avaliação da sua satisfação com as agências pesquisadas, foi o meio utilizado para atingir os objetivos propostos e através dela, pôde-se identificar os itens que geram satisfação.

Referente às limitações do estudo, é importante informar que elas existem e estão vinculadas ao contexto em que foi realizada, sejam elas as teóricas, metodológicas ou práticas. De ordem metodológica, houve uma limitação na amostra pesquisada, com impedimentos quanto ao retorno dos questionários. Também houve uma limitação em relação exclusão dos questionários respondidos por respostas estarem em branco, sendo que o percental de atingimento do público alvo esta dentro dos parâmetros aceitáveis segundo a metodologia utilizada.

Distintos estudos têm tratado a questão da satisfação do trabalhador e seus efeitos na atuação das empresas, assim como sua importância como ponto de criação de aleatórias vantagens competitivas.

Nesse sentido, a indicação como uma das 15 melhores empresas para trabalhar segundo o Great Place to Work corrobora com o resultado apresentado e confirmar a importância de um relacionamento positivo entre a empresa e seus colaboradores.

Para tanto, este trabalho testou por meio de frequências absolutas e relativas (%) e o score máximo de 7 (sete) para avaliação do quanto o público alvo se sentia satisfeito e 1 (um) para totalmente insatisfeito em relação ao trabalho atual nas duas agências pesquisadas, que foram destacadas na análise apenas os valores superiores podem ser fonte relevante de evidenciação de um clima favorável, através do desenvolvimento de identificação da satisfação no trabalho construído mediante aplicação da técnica estatística survey.

Os resultados da pesquisa realizada nas agências do Banco do Brasil – Agência 0826 e Agência 3602, realizada em Fevereiro de 2011, aludem-se a um

período e expõem uma finalidade específica, onde reflete o amadurecimento no produtivo ambiente organizacional.

A média geral tendeu a concordância com as respostas obtidas da avaliação aonde a média de satisfação no trabalho referiu-se à satisfação com a chefia, tendo os scores respectivos de 4,91 e 5,25 para as agências 0826 e 3602, o que reflete uma imagem positiva da empresa e mostra claramente que os funcionários encontram-se satisfeitos.

Destacam-se ainda que a natureza do trabalho e o relacionamento com os colegas tiveram um índice considerável, o que mais uma vez mostra a satisfação com o trabalho, independente das agências serem abertas ou fechadas. Na comparação geral percebe-se a concordância entre os funcionários das agências, e tendem a valorizar mais sua condição de empregados.

Corroborar para a conclusão Muchinsky ao dizer que “a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo”. Desta forma e segundo este pensamento, vê-se que o campo para estudo é vasto, pois, são inúmeras as variáveis que devem ser ponderadas dadas a complexidade das estruturas organizacionais que ora são aceitas pelas corporações.

Conclui-se, portanto, que a satisfação do trabalho no Banco do Brasil é muito favorável e responde a questão do problema, é possível dizer que não existem diferenças na Satisfação no Trabalho dos funcionários lotados em agências abertas (agências localizadas fisicamente em avenidas) e agências fechadas (localizadas fisicamente dentro de órgãos).

Como sugestão para futuras pesquisas nas agências, propõe-se a continuidade do uso de ferramentas de avaliação de satisfação, objetivando a tomada de ações corretivas, se necessário, e a melhoria contínua da satisfação.

Outro aspecto a ser levado em conta em futuras pesquisas são os resultados de outras pesquisas de satisfação no trabalho e de gestão de pessoas noticiadas pela mídia, como por exemplo, a pesquisa do *Great Place to Work Institute* (100 Melhores Empresas para Trabalhar).

Desse modo, o presente trabalho alcançou os objetivos propostos através dos testes realizados e análise dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A.P.M.; SARTORI, C.R.; DITZEL, F. de P. F.; LEITE, L.S.N.; PILATTI, L.A. A influência do tempo de serviço no clima organizacional de uma empresa: o caso de uma empresa de médio porte do setor agroindustrial. *In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*. Porto Alegre, ENEGEP, 2005.
- AMÁBILE, Teresa M.; KRAMER, Steven. **Vida Interior no Trabalho – O Subtexto do Desempenho da Empresa**. Harvard Business Review, São Paulo: v.85, nº5, p.44-53, maio/2007.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p. (Coleção Aprender).
- BAGGIO, Letícia; LIMA, Isaura Alberton de; KOVALESKI, João Luiz. A satisfação do trabalhador na área industrial: o caso da indústria madeireira “PP”. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. ABEPRO. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.
- BB. Banco do Brasil: **200 anos – 1964-2008**. / Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. – Livro 2. -- Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010. 224 p. : il.
- BRUGGEMAN, A.; GROSKURTH, P.; ULICH, E. *Arbeitszufriedenheit* [Work satisfaction]. Bern, Switzerland: Huber. 1975.
- CHURCHILL, G. A., PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLARK, Margaret M. **Employees, HR differ on drives of satisfaction, survey finds**. 2005. *SHRH Home*. Retrieved on Aug 9, 2005. Available at: <http://www.shrm.org/surveys>.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura, satisfação e saúde nas organizações. Em A. Tamayo (Org.). **Cultura e saúde nas organizações** (pp. 102-126). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GUSKUMA, Edilmar Arakaki. **Evidências da satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas** / Edilmar Arakaki Guskuma. -- São Paulo, 2009. 134 p.
- HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- JENSEN, David G. Keys to Job Satisfaction. **Search Masters International**. Retrieved on Sept 9, 2005. Available at: [http://www.searchmastersinternational.com/eprise/main/web/us/smi/en/candidates\\_career\\_dev\\_job\\_satis](http://www.searchmastersinternational.com/eprise/main/web/us/smi/en/candidates_career_dev_job_satis). 2000.
- JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia científica: Ênfase em Pesquisa Tecnológica**. 3. ed. rev. e ampl. 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

LINDNER, James R. **Understanding Employee Motivation**. June 1998 // Volume 36 // Number 3. Disponível em < <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>>

MEDEIROS, Vinicius. **Quem somos nós**. Revista bb.com.vc. Ano II. Nº 66. Fev/2011.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de Doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília. 1995.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

TAMAYO, A. **Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho**. RAUSP. Revista de Administração, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1980, 134 p.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não pessoal**. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho, Rio de Janeiro, Campos, 1997.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**, Editora Saraiva, 2003.

Sites acessados:

[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

<http://www.rbaonline.org.br>

<http://www16.fgv.br>

<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm>

<http://www.bb.com.br>

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO A SER APLICADO

#### ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As frases a seguir falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **QUANTO SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES**.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecede cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 - Totalmente insatisfeito

2 - Muito insatisfeito

3 - Insatisfeito

4 - Indiferente

5 - Satisfeito

6 - Muito satisfeito

7 - Totalmente satisfeito

#### NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

01 ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

02 ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.

03 ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.

04 ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.

05 ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.

06 ( ) Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mi.

07 ( ) Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.

08 ( ) Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.

09 ( ) Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.

10 ( ) Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.



- 11 ( ) Com a capacidade do meu trabalho me absorver.
- 12 ( ) Com o meu salário comparado com o custo de vida.
- 13 ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- 14 ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- 15 ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.
- 16 ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- 17 ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 18 ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19 ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- 20 ( ) Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
- 21 ( ) Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- 22 ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- 23 ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- 24 ( ) Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.
- 25 ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

### CÁLCULO DOS ESCORES

Fatores	Escore
Colegas de trabalho	$(01+06+14+17+24) / 5$
Satisfação com o salário	$(05+08+12+15+21) / 5$
Satisfação com a chefia	$(02+09+19+22+25) / 5$
Natureza do trabalho	$(07+11+13+18+23) / 5$
Promoções	$(03+04+10+16+20) / 5$

Referência: Siqueira, M. M. M. (1995a). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.