

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ronaldo Luís Fernandes Rodrigues**

**ESTUDO DE CASO BANCO ALFA: ANÁLISE DO NÍVEL DE  
SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS COM O NOVO MODELO DE  
RELACIONAMENTO**

**PORTO ALEGRE**

**2010**

Ronaldo Luís Fernandes Rodrigues

**ESTUDO DE CASO BANCO ALFA: ANÁLISE DO NÍVEL DE  
SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS COM O NOVO MODELO DE  
RELACIONAMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Sílvia Generali da Costa  
Tutora Orientadora: Adriana Schujmann

**Porto Alegre**

**2010**

Ronaldo Luís Fernandes Rodrigues

**ESTUDO DE CASO BANCO ALFA: ANÁLISE DO NÍVEL DE  
SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS COM O NOVO MODELO DE  
RELACIONAMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Professora. Sílvia Generali da Costa

---

Professor Mário Carvalho

## **Dedicatória**

*Para minha mãe, para o meu pai e para você.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por sempre acreditarem no meu potencial e pelo apoio incondicional que sempre recebi deles.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que me acolheu como aluno desde o Ensino Médio e há tanto tempo vem sendo minha segunda casa.

Aos professores, que estimularam meu crescimento intelectual, profissional e pessoal, e aos funcionários, que desempenhando seu serviço me prestaram o devido suporte e atenção.

À tutora Adriana Schujmann, pela atenção, apoio, incentivo e compreensão que tornaram possível este trabalho.

Aos meus familiares e amigos, que me acompanham e que me ajudam nas horas que mais preciso.

À minha companheira, esposa, mulher, amiga e eterna namorada Lenita Fernandes Cunha, pelos momentos de convívio que fazem minha vida mais completa.

A todos que de alguma forma contribuíram para que esta etapa em minha vida fosse concluída.

*Um homem se humilha, se castram seus sonhos.  
Seu sonho é a sua vida e vida é trabalho.  
E sem o seu trabalho, um homem não tem honra.  
E sem a sua honra: se morre, se mata.  
Não dá pra ser feliz...  
Não dá para ser feliz.*

*(GONZAGA JR., 1983).*

## RESUMO

As empresas buscam resultados, lucros. As pessoas buscam realizar seus desejos, satisfação, felicidade. Alinhar estes interesses em busca de um propósito comum é uma das grandes dificuldades da Administração Contemporânea. O objetivo deste trabalho foi identificar o Nível de Satisfação no trabalho de funcionários do Banco Alfa com a implantação do novo modelo de relacionamento com clientes. A metodologia utilizada foi pesquisa quantitativa através da Escala de Satisfação no Trabalho – EST, com a aplicação do questionário estruturado de medida multidimensional entre os funcionários de determinadas agências do Banco Alfa. Os resultados deste trabalho mostram os níveis de satisfação no trabalho dos funcionários de cada agência pesquisada nas cinco dimensões. Das cinco agências pesquisadas, apenas uma apresentou escore indicativo de insatisfação em mais de uma dimensão. De outro lado, apenas uma agência não apresentou nenhum escore indicativo de insatisfação, sendo também a única a apresentar escore médio geral de satisfação (5,09). As demais agências apresentaram escore médio geral indicativo de indiferença. Na análise do escore médio das respostas da totalidade da amostra, percebe-se 6 itens com escore médio sinalizando insatisfação. Destes seis itens, cinco pertencem à dimensão “Satisfação com o salário” e um item pertence à dimensão “Satisfação com as promoções”. Destaca-se também que os três maiores desvios padrão foram encontrados em itens da dimensão “Satisfação com a chefia”. A análise sobre o Nível de Satisfação no trabalho que o Banco e os próprios profissionais reconhecem e entendem como resultado da adoção do Novo Modelo de Relacionamento apresentou-se como bastante atual e oportuna. Cabe-se ressaltar que os dados coletados sinalizaram um estado de indiferença a respeito da satisfação no trabalho. Contudo, a pesquisa revelou que, de maneira geral, existe insatisfação com os salários, sendo necessária avaliação sobre a necessidade de alterações na política de remuneração do Banco Alfa, uma vez que esta dimensão não foi contemplada de maneira significativa na implantação do novo modelo de relacionamento.

Palavras-chave: Satisfação. Motivação. Nível de Satisfação no Trabalho.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Características da Amostra .....	25
TABELA 2 - Adequação da dotação das agências Pesquisadas .....	28
TABELA 3 - Escore médio por questão das Respostas .....	30
TABELA 4 - Itens com escore médio sinalizando Insatisfação .....	31
TABELA 5 - Itens com escore médio Sinalizando Satisfação .....	31
TABELA 6 - Dimensão Satisfação com os Colegas .....	32
TABELA 7 - Dimensão Satisfação com o Salário .....	33
TABELA 8 - Dimensão Satisfação com a Chefia .....	34
TABELA 9 - Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho .....	35
TABELA 10 - Dimensão Satisfação com as Promoções .....	36
TABELA 11 - Análise comparativa dos Escores Médios por Dimensão .....	37



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>08</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	09
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	09
1.3 JUSTIFICATIVA .....	09
<b>2 MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E TRABALHO</b> .....	<b>11</b>
2.1 MOTIVAÇÃO.....	11
2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	13
2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	14
2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	16
2.3 MEDIDAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	19
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>22</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	24
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1 ANÁLISE DA PESQUISA DOCUMENTAL.....	26
4.1.1 Principais alterações do Novo Modelo de Relacionamento.....	26
4.1.2 Formas de atendimento no Novo Modelo de Relacionamento .....	28
4.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	29
4.2.1 Análise da Dimensão “Satisfação com os Colegas”.....	32
4.2.2 Análise da Dimensão “Satisfação com o Salário” .....	33
4.2.3 Análise da Dimensão “Satisfação com a Chefia”.....	34
4.2.4 Análise da Dimensão “Satisfação com a Natureza do Trabalho” .....	35
4.2.5 Análise da Dimensão “Satisfação com as Promoções” .....	36
4.2.6 Análise Comparativa dos Escores Médios de Satisfação entre Agências .....	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>39</b>
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	40
5.2 SUGESTÕES PARA CONTINUIDADE DO TRABALHO E NOVAS PESQUISAS.....	41
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>
<b>ANEXO A - Pesquisa De Satisfação No Trabalho – Banco Alfa</b> .....	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Como muitas organizações, o Banco Alfa vive sempre buscando o aprimoramento de suas estratégias de atuação, principalmente no que se refere ao Modelo de Relacionamento com os Clientes Varejo. Nos últimos anos, este Banco experimentou excepcional crescimento da base de clientes, com reflexos positivos nos resultados e forte elevação do potencial de margem de contribuição a ser gerada, conforme números divulgados pelo próprio banco. Por conta desse crescimento, a estrutura de atendimento anteriormente em vigor tornou-se insuficiente para fazer frente aos novos desafios do mercado. Entre os problemas identificados em sua Rede de Atendimento, destacaram-se o excesso de clientes por gerentes, os clientes sem gerentes e a sobrecarga de trabalho dos funcionários nas agências.

Neste contexto, um novo modelo de relacionamento foi então implementado, visando a superar essas carências, procurando adequar os recursos da estrutura de Rede de Atendimento ao potencial de rentabilidade dos segmentos de clientes. Juntamente com essas mudanças propostas pelo Novo Modelo de Relacionamento, fez-se necessária uma nova postura dos atendentes. A nova forma de relacionar-se com os clientes exigiu mais proatividade, busca de soluções inovadoras e desenvolvimento de relacionamento pautado em confiança mútua.

Diante do exposto, a intenção deste trabalho foi identificar o Nível de Satisfação dos funcionários de determinadas agências do Banco Alfa com a implantação deste novo modelo de Relacionamento. A questão de pesquisa deste trabalho é: “Qual o nível de satisfação dos funcionários de determinadas agências do Banco Alfa com a implantação do novo modelo de Relacionamento?”.

A estrutura para a apresentação da pesquisa está dividida em cinco capítulos. O segundo capítulo aborda as bases teóricas da satisfação e da motivação na gestão de pessoas. O terceiro capítulo mostra o procedimento metodológico utilizado no trabalho, definido a partir do problema escolhido e orientado para produzir os elementos necessários à análise e conclusões sobre a questão de pesquisa. O quarto capítulo será a análise sobre os dados obtidos através das respostas dadas ao questionário aplicado à população de funcionários do Banco Alfa das agências selecionadas. No quinto e último capítulo, será apresentada a

conclusão a que foi possível se chegar, bem como as devidas considerações finais da pesquisa.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar o Nível de Satisfação dos funcionários de determinadas agências do Banco Alfa com o novo modelo de relacionamento implantado.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar as principais alterações ocorridas a partir da implantação do novo modelo de relacionamento, com base nas variáveis que interferem na satisfação no trabalho.
- Mensurar o Nível de Satisfação no trabalho dos funcionários das agências pesquisadas, com o novo modelo de relacionamento.
- Comparar o Nível de Satisfação dominante entre os indivíduos pesquisados, fazendo-se também o comparativo de Satisfação com o Nível (porte) da Agência.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para este trabalho passa pela compreensão do autor da necessidade da avaliação do Nível de Satisfação de funcionários após as mudanças ocorridas. Com base nesta situação, é extremamente importante uma reflexão sobre a forma como a satisfação é fator importante para o resultado das empresas.

O Banco Alfa acumula experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Parece bastante atual e proveitosa uma análise sobre

o Nível de Satisfação que o Banco e os próprios profissionais reconhecem e entendem como resultado da adoção de um novo modelo de relacionamento.

Num mundo competitivo, as organizações precisam estar alinhadas em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão estratégica com amplo envolvimento e participação, onde ocorre a convergência de expectativas dos envolvidos em busca de dois fundamentais pontos: a satisfação dos funcionários e a manutenção da existência da organização de forma lucrativa.

## 2 MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E TRABALHO

Este capítulo revisará as principais teorias sobre motivação organizacional, necessidades dos indivíduos, satisfação no trabalho, e medidas da satisfação no trabalho, bem como prover o embasamento teórico imprescindível à consistência científica desta pesquisa. Também pretende salientar a importância do assunto para a manutenção da existência de organizações.

### 2.1 MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação tem sido utilizado em diferentes sentidos. Motivação é um conceito de psicologia, discutido há pelo menos um século, porém ainda de difícil definição. Gil (2001) salienta que devido à complexidade da motivação, ocorreu o aparecimento de diferentes teorias para a sua explicação.

Segundo Archer (1997), o mito da motivação se difundiu de forma rápida pela confusão feita entre necessidade e fator de satisfação.

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade (ARCHER, 1997, p. 24).

A motivação dos funcionários tem sido trabalhada no caso das empresas, historicamente, como uma forma de atingir suas próprias necessidades. De acordo com Robbins (2002, p. 342), a motivação no trabalho é “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Nesse sentido, Archer (1997) ainda destaca cinco interpretações erradas sobre a Motivação:

- a. crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- b. crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- c. crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
- d. crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
- e. crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

A partir desta percepção, torna-se indiscutível que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada indivíduo (ARCHER, 1997). Porém, é possível manter as pessoas motivadas quando suas necessidades individuais são conhecidas e são oferecidos fatores de satisfação para tais necessidades. A motivação abrange uma grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses dos indivíduos mostra que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos ou razões. E é dentro desta grande diversidade que se encontra a principal fonte de informações sobre o comportamento motivacional (BERGAMINI, 1997).

Dentro da medida do possível, as pessoas consideram com alguma clareza as alternativas comportamentais disponíveis, agindo, então, de forma a maximizar os possíveis resultados positivos da sua ação. Conseqüentemente e ao mesmo tempo, elas estão tentando minimizar aqueles resultados negativos dessa mesma ação. Quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal (BERGAMINI, 1997, p.34).

Na seqüência, aborda-se duas principais teorias motivacionais: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

### 2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Uma das teorias mais conhecidas e discutidas da motivação é a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1968). Segundo Maslow defendia, a motivação humana poderia ser organizada numa hierarquia de cinco níveis básicos, ordenadas por necessidades subjacentes. Afirmava ainda que as necessidades de níveis mais baixos precisam estar satisfeitas para que haja interesse ou motivação do indivíduo em buscar satisfazer necessidades de nível superior.

Para Bergamini (1997), a idéia de hierarquizar os motivos humanos em uma escala de necessidades prioritárias, sendo incluídas nesta escala as necessidades físicas, sociais e psicológicas, auxilia na compreensão das motivações do indivíduo em dado momento. Para Maslow, as necessidades dos indivíduos são universais.

O ponto mais central da teoria da hierarquia das necessidades é que o aparecimento de uma necessidade provoca no indivíduo um comportamento motivado na busca do atendimento desta necessidade, organizadas hierarquicamente em seqüência, afirmando que a satisfação das necessidades humanas é fundamental para a saúde física e mental do indivíduo (SPECTOR, 2006).

Conforme o mesmo autor, a hierarquia dos níveis das necessidades inicia com o nível mais baixo, base inicial de toda motivação humana, sendo este nível relacionado às necessidades fisiológicas: ar, água, alimento e outras fundamentais à sobrevivência. O segundo nível consiste nas necessidades de segurança, incluindo-se a estabilidade, a proteção contra danos físicos e emocionais, abrigo. No terceiro nível, são encontradas as necessidades sociais, entre elas a necessidade de interação social, de relacionamento com outras pessoas, amor e afeição. O quarto nível é o da necessidade de estima ou auto-respeito, que envolve o respeito a si próprio e aos outros. No último nível, encontramos a necessidade de auto-realização, não definida com muita precisão. Este nível está relacionado com a satisfação de objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial individual, incluindo o crescimento pessoal e a auto-satisfação.

Muitos estudos posteriores à divulgação da teoria mostraram que não existem evidências claras de que as necessidades possam ser estruturas de acordo com esta rígida hierarquia ou classificadas em apenas cinco categorias distintas

(BERGAMINI, 1997). Apesar disto, “ela continua a ser ensinada aos atuais e aos futuros gerentes, ajudando a focar a atenção na importância de se satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho” (SPECTOR, 2006, p. 288). De acordo com Gil (2001), a Teoria da Hierarquia das Necessidades no ambiente organizacional é importante por salientar que além de recompensas financeiras existe a necessidade de reconhecimento e alcance pleno do potencial individual (auto-realização).

### 2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg <sup>1</sup>

Uma das principais teorias sobre motivação foi desenvolvida por Frederick Herzberg, psicólogo e administrador americano, professor de Administração da Universidade de Utah (CHIAVENATO, 1993). De acordo com Bergamini (1982), Herzberg utilizou, como técnica para coleta de dados, uma entrevista cujo foco principal estava em localizar ocasiões em que o entrevistado teria se sentido excepcionalmente feliz ou excepcionalmente mal com relação ao seu trabalho, não somente em seu trabalho atual, como também em experiências de trabalho anteriores. A amostragem da pesquisa foi formada por 715 indivíduos, entre eles cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadores, envolvendo toda a organização nos seus mais diferentes níveis.

Analisando as respostas, Herzberg propõe uma teoria de motivação no trabalho, acentuando que o *homo faber* caracteriza-se por dois tipos de necessidades diferentes e que afetam diferentemente o comportamento humano, a saber, (CHIAVENATO, 1993):

- Fatores ambientais ou higiênicos, que são: condições de trabalho, remuneração, tipo de supervisão, políticas administrativas, status e prestígio, relações interpessoais, e segurança pessoal.

---

<sup>1</sup> HERZBERG, F. **The motivation to work**. New York: John Wiley; 1959.



- Fatores motivacionais ou de função, que são: reconhecimento, trabalho estimulante, maior responsabilidade, crescimento e desenvolvimento pessoal.

Segundo Spector (2006), para Herzberg, qualquer mudança ou melhoria nos fatores higiênicos diminuirá a insatisfação, mas não aumentará a satisfação. Já no caso de mudanças ou melhorias nos fatores motivacionais poderá motivar melhor desempenho. Assim sendo, a insatisfação tem maior possibilidade de surgir a partir dos elementos intrínsecos à própria função ou tarefa que o indivíduo executa. A forma de motivar os funcionários é oferecer níveis apropriados de fatores motivacionais, considerando-se que os fatores higiênicos não promovem a motivação, não importando o quanto eles sejam favoráveis.

Herzberg afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, do reconhecimento pelo esforço dispensado no trabalho visando um objetivo maior, seja pelo elogio, reconhecimento público, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho (SPECTOR, 2006).

De acordo com Chiavenato (1993), a teoria de Herzberg orienta os gerentes das organizações a manter ou criar um ambiente de trabalho psicologicamente saudável, livre de situações como condições de trabalho ruins, baixos salários, supervisão ou gerência inadequada, porém, salienta que é necessário enriquecer o trabalho em si através do aumento da responsabilidade e do reconhecimento para aumentar a motivação. A estratégia de desenvolvimento organizacional considerada mais adequada é a reorganização que ele denomina “enriquecimento de tarefas”, a qual consiste em aumentar a responsabilidade do cargo adicionando gradativamente tarefas de maior responsabilidade e mais desafiantes. O cargo exercido deve ser terreno fértil para a criatividade, permitindo inovações e sendo importante para o funcionário. A responsabilidade, nesta situação, pode ser entendida como a plena consciência do papel a ser desenvolvido, para que o trabalho seja plenamente executado visando o bom funcionamento da empresa. Porém, tradicionalmente, as tarefas e os cargos são organizados e definidos com a preocupação de atender os objetivos de eficiência e lucratividade, esvaziando-se aspectos desafiadores e espaço para a criatividade individual.

Ainda para Chiavenato (1993), a principal crítica feita à teoria de Herzberg está na dificuldade de reorganização dos cargos frente aos aspectos tecnológicos e

culturais envolvidos. De um lado, é difícil reorganizar as tarefas de certos funcionários, e também não é possível reorganizar toda a empresa cada vez que muda a função de algum funcionário. Outra severa crítica consiste na pouca importância que Herzberg destina ao estilo de administração, classificando-o como fator higiênico.

A aceitação da teoria de Herzberg não autoriza, porém, a desconsiderar os fatores higiênicos. Se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. (GIL, 2001, p. 208).

Além disto, com base na teoria de Herzberg, entende-se que o aprimoramento dos fatores de higiene não representa necessariamente um aumento de motivação. Porém, estes fatores são fundamentais para a manutenção do desempenho e do ritmo normal de trabalho. Gil (2001) sugere que os administradores enriqueçam o trabalho dos funcionários, porém não simplesmente na ampliação do número de atividades e tarefas, mas também com o aumento gradual de responsabilidade e de desafios.

A seguir, apresenta-se a satisfação no trabalho, suas dimensões e escalas de medidas do comportamento organizacional.

## 2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A motivação é um dos componentes que podem influenciar a satisfação dos indivíduos no trabalho. A satisfação no trabalho é uma variável comportamental que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que possuem, seja na visão global, seja com relação a alguns de seus aspectos. De forma simplória, a satisfação no trabalho pode ser reduzida ao quanto às pessoas gostam ou desgostam de seu trabalho (SPECTOR, 2006).

Pode-se explicitar que a motivação difere da satisfação ao manifestar uma tensão provocada pela necessidade, enquanto a satisfação demonstra uma sensação ou sentimento de atendimento da necessidade. Assim, a motivação antecede a necessidade, e a satisfação é o resultado do atendimento desta necessidade (ARCHER, 1997).

O interesse pela satisfação no trabalho justifica-se pela grande influência exercida sobre o trabalhador, podendo, inclusive, afetar seu estado de saúde física e mental, atitudes, comportamento social e profissional, e ter repercussões em toda sua vida pessoal e familiar, assim como para a própria empresa (BOOG, 2004).

Para Siqueira (2008), o tema satisfação no trabalho recebe grande atenção não apenas dos pesquisadores do comportamento motivacional, mas também dos gestores que atuam nas organizações. Nas primeiras décadas do século passado, a procura pela compreensão dos sentimentos que surgiam nos trabalhadores relacionados ao seu trabalho foi marcada pela aproximação da satisfação no trabalho com o processo motivacional. Atualmente, seja pela sua natureza atitudinal ou pela sua compreensão como fator motivacional, as organizações entendem que o trabalhador satisfeito é também produtivo.

Uma das principais tarefas realizadas pelas organizações é avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho, visando assim tomar medidas para melhorá-la. Muitas vezes, o desempenho no trabalho parece ser mais importante para a organização do que a satisfação do trabalhador, porém, a satisfação no trabalho é a variável mais estudada pela Psicologia Organizacional (SPECTOR, 2006).

Embora a satisfação do funcionário seja fundamental preferencialmente para o próprio indivíduo, percebe-se que esta preocupação surge nas organizações de forma bastante egocêntrica, pois as empresas também têm interesse na satisfação do trabalhador, sendo ela, de fato, um grupo da própria meta primordial da empresa. Quando uma empresa se esforça para fazer com que seus empregados estejam satisfeitos, ela entende que um funcionário satisfeito representa um funcionário mais produtivo e dedicado, que auxilia na realização da própria meta primordial da empresa, que é a lucratividade. Apesar de não ser a única variável que reflete como as pessoas se sentem com relação ao seu trabalho, a satisfação no trabalho é muitas vezes apresentada como o fator principal do desempenho de funcionários e organizações (SPECTOR, 2006).

Infelizmente, em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem. (BERGAMINI, 1997, p. 35).

Assim como as próprias organizações, os funcionários apresentam suas necessidades e objetivos. Ambos buscam na produtividade, formas de auferir maior conforto, lucros e satisfação. Desta forma, imaginar que a motivação de quem trabalha é a remuneração mostra-se completamente incorreta, pois, ao acreditar que o indivíduo trabalha apenas pelo dinheiro, desconsidera aspectos relacionados ao atendimento de outras necessidades, como, por exemplo, de auto-realização (BERGAMINI, 1982). Pode-se considerar como exemplo desta afirmação, o grande número de trabalhadores voluntários sem remuneração em organizações não-governamentais.

Conforme Robbins (2002), existem três tipos de comportamentos relacionados ao trabalho, que revelam atitudes positivas ou negativas que os funcionários apresentam em relação às diversas facetas de seu ambiente de trabalho:

- Satisfação com o trabalho: Atitude geral do indivíduo com relação ao trabalho que realiza. Alguém com alto nível de satisfação relacionada ao seu próprio cargo ou função apresenta atitudes positivas com relação ao trabalho. Do contrário, se o sentimento é de insatisfação, apresenta atitudes negativas.
- Envolvimento com o trabalho: A forma do indivíduo se identificar com o trabalho, influencia a participação ativa do mesmo na organização, e também na forma do indivíduo considerar seu desempenho como algo valioso e produtivo.
- Comprometimento Organizacional: O desejo de manter-se como parte da organização está relacionado com o grau de identificação que o indivíduo possui com a empresa e seus objetivos.

Já a insatisfação dos funcionários pode ser apresentada de diversas maneiras, como a própria saída ou abandono do emprego, a discussão de problemas com os superiores (na tentativa de melhorar as condições), a lealdade (podendo ser representada pela espera passiva de condições melhores), e a negligência (deixar as coisas piorarem incluindo atrasos, redução de desempenho, aumento de índices de erros e absenteísmo). (ROBBINS, 2002).

De acordo com Bergamini (1982), as empresas podem oferecer situações que, por serem avessas à natureza humana, desajustam e neurotizam os indivíduos que nelas trabalham. A chave indicada para a solução do problema motivacional e de satisfação dos funcionários no trabalho está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades do funcionário, tanto no nível de aspirações psicológicas, quanto nas necessidades básicas de ordem física.

A satisfação no trabalho se apresenta como sendo o produto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis a respeito de aspectos relacionados ao trabalho (SPECTOR, 2006). São analisadas a seguir as linhas de abordagens e as escalas e medidas mais utilizadas na análise do nível de satisfação no trabalho.

### 2.3 MEDIDAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No estudo satisfação organizacional, existem duas grandes abordagens: a global e por facetas. A abordagem global analisa a satisfação com um todo, como um sentimento único em relação ao trabalho. A abordagem por facetas, ou por aspectos, analisa os diferentes aspectos do trabalho de maneira sedimentada. Ela possibilita uma avaliação mais completa do quadro da satisfação no trabalho, pois os indivíduos tendem a apresentar diferentes níveis de satisfação em relação aos vários aspectos relacionados ao trabalho. Assim sendo, um indivíduo pode estar insatisfeito exclusivamente com as condições de trabalho, enquanto o outro pode estar insatisfeito com a remuneração e oportunidades de crescimento. Ambos estarão insatisfeitos, porém, por razões diferentes (SPECTOR, 2006). A figura 1 abaixo apresenta algumas facetas comuns da satisfação do trabalho:

Salário	Supervisão	Natureza do trabalho
Oportunidades de promoção	Companheiros de trabalho	Comunicação
Benefícios	Condições de Trabalho	Segurança

**Figura 1: Facetas Comuns da satisfação no trabalho.**

Fonte: Spector (2006, p.321)

Internacionalmente, uma conhecida escala de satisfação no trabalho é o Questionário de Satisfação de Minnesota (QSM), desenvolvido por Weiss, Dawis, England e Loftquist (1966)<sup>2</sup>. O QSM se possui duas versões: uma de 100 itens e uma versão reduzida de 20 itens. Em ambas as versões, o questionário é composto por perguntas sobre 20 facetas da satisfação no trabalho. A versão reduzida é utilizada para medir a satisfação global ou satisfação intrínseca e extrínseca. Já a versão completa é utilizada para avaliar as pontuações individuais das 20 facetas (SPECTOR, 2006).

De acordo com o mesmo autor, a satisfação intrínseca está relacionada à natureza das tarefas do trabalho em si e quais os sentimentos dos indivíduos com relação ao trabalho que realizam. A satisfação extrínseca refere-se a outros aspectos do trabalho, tais como remuneração e benefícios. Tanto a satisfação extrínseca quanto a satisfação intrínseca são a combinação de diversos fatores, sendo que diversos pesquisadores questionam como os itens podem ser classificados nos grupos intrínsecos e extrínsecos.

No Brasil, uma das escalas utilizadas é Escala de Satisfação no Trabalho (EST), de Siqueira (1995). A EST está baseada numa visão multidimensional de satisfação no trabalho, e seus itens abordam cinco dimensões teóricas do conceito: Satisfação com colegas de trabalho, com os salários, com a chefia, com as promoções e com a própria natureza do trabalho em si. É uma escala com a finalidade de identificar o grau de satisfação do indivíduo com seu trabalho. Para isto, apresenta itens sobre alguns aspectos do trabalho atual e solicita que o indivíduo indique o quanto se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. A escala é composta por 25 itens (versão completa) ou 15 itens (versão reduzida), estruturados em escala de sete pontos: totalmente insatisfeito (1), muito insatisfeito (2), insatisfeito (3), indiferente (4), satisfeito (5), muito satisfeito (6) e totalmente satisfeito (7). A interpretação dos resultados, tanto na forma completa quanto na

<sup>2</sup> Weiss, D. J., *et al.* Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota. 1967.

reduzida, considera o escore médio de cada dimensão teórica da Satisfação para mensurar o grau de contentamento ou insatisfação. Quanto maior for o escore, maior o grau de satisfação. Assim, os valores entre 5 e 7 tendem a sinalizar a satisfação. De outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a indicar insatisfação. E valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, onde não há satisfação ou insatisfação.

De acordo com autora da escala, ela foi construída e validada no Brasil, e avalia o quanto estas cinco dimensões geram sentimentos gratificantes ou de prazer com relação ao trabalho de funcionários nas organizações (SIQUEIRA, 2008).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, definidos a partir do problema escolhido e orientados para produzir os elementos necessários à análise e conclusões sobre a questão da pesquisa proposta.

Para a realização deste trabalho foi utilizado o método de estudo de caso, focalizando acontecimentos contemporâneos, seguindo um conjunto de procedimentos predeterminados (YIN, 2005), através de pesquisas documentais e de abordagem quantitativa. Nas pesquisas documentais, serão utilizados documentos disponíveis nos bancos de dados e na rede intranet de acesso restrito ao Banco Alfa. Entende-se por documento “qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação” (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p.169).

A pesquisa de abordagem quantitativa foi escolhida pela “facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos” (OLIVEIRA, 1998, p. 117). No intuito de apurar o nível de satisfação dos funcionários, a abordagem quantitativa é indicada pela coleta e quantificação de dados e opiniões, mediante a utilização de recursos e técnicas estatísticas. “Como o extenso [quantitativo] é mais facilmente ordenável, sobretudo mensurável, é preferido pelo método científico” (DEMO, 2001, p. 17). Já Mitchell (1987) afirma que as medidas estatísticas ultrapassam os dados meramente quantitativos, pois possibilitam a utilização de artifícios que esclareçam a relação entre os diversos fatos sociais coletados pelo observador.

Os métodos quantitativos são, essencialmente, instrumentos auxiliares para a descrição. Ajudam a focalizar com maior detalhe as regularidades que se apresentam nos dados coletados pelo pesquisador. As médias, taxas e porcentagens são formas de resumir as características e as relações que se encontram nos dados (MITCHELL, 1987, p. 81-82).

De acordo com suas publicações e instruções normativas, o Banco Alfa utiliza critério de porte para diferenciar suas agências, dividindo-as em 5 níveis (I, II, III, IV



e V). A aplicação do modelo de classificação por nível indica o posicionamento de determinada agência em relação ao conjunto existente no país, segundo quatro dimensões. As dimensões são: porte e complexidade, potencial de mercado, resultado sustentável e estratégia corporativa.

Para a amostra da pesquisa, foi escolhida a população de 75 funcionários entre cinco agências do Banco Alfa, localizadas no estado do Rio Grande do Sul, cada uma delas de níveis de porte diferentes. Tal escolha foi realizada na intenção de avaliar a existência de diferentes níveis de satisfação dominante entre os funcionários de diferentes agências.

Foi efetuado o levantamento de informações relacionadas ao nível de satisfação no trabalho para a pesquisa de abordagem quantitativa através da aplicação de questionário completo da Escala de Satisfação do Trabalho (EST), de Siqueira (2008). Na escolha da EST, foi considerado o seu coeficiente de fidedignidade (alpha de Cronbach entre 0,82 e 0,90), de boa confiabilidade e, por isso, menos passível de erros de interpretação. Além disto, o questionário tem como finalidade identificar o grau de satisfação do sujeito com cinco dimensões do seu trabalho, favorecendo a análise da satisfação dos funcionários das agências com o novo modelo de relacionamento.

A escala é composta por 25 itens, estruturados em escala Likert de sete pontos, instigando o funcionário pesquisado a revelar seu nível de satisfação no trabalho após a implantação do novo modelo de relacionamento pelo Banco Alfa. Estes 25 itens encontram-se distribuídos em cinco fatores ou subescalas, todos compostos por cinco itens: Satisfação com os Colegas de Trabalho (contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho), Satisfação com o Salário (contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, custo de vida e esforços na realização do trabalho), Satisfação com a Chefia (contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles), Satisfação com a Natureza do Trabalho (contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com sua variedade) e Satisfação com as Promoções (contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pelas mesmas). O questionário utilizado consta em anexo a este trabalho (ANEXO A).

Por conveniência e pelo baixo custo, optou-se pela aplicação de questionário encaminhado via Correio Eletrônico ou em formulário impresso, de acordo com a preferência do entrevistado, entre os meses de setembro e outubro de 2010. Os questionários foram respondidos sem a presença do pesquisador, assegurando o mais completo sigilo sobre a identificação dos funcionários.

A partir dos dados capturados nas pesquisas documentais e das respostas recebidas através da aplicação dos questionários, foi realizada a análise de dados, de natureza predominantemente estatística, a confecção dos relatórios da pesquisa, através da tabulação dos dados e apresentação dos resultados em tabelas de percentuais e gráficos.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram devolvidos 59 questionários do total de 75 encaminhados, que representa a participação de 78,67% da população das 5 (cinco) agências pesquisadas. Deste total, a maioria dos funcionários pesquisados é do sexo masculino (38 respondentes), correspondendo a 64% da amostra. As mulheres totalizaram 21 questionários, representando 36% dos participantes da pesquisa.

Sobre a idade da amostra, verifica-se que a proporção de pessoas com idade entre 18 e 30 anos (19% = 11 funcionários) é relativamente pequena se comparada aos dois grupos seguintes: 48 funcionários, sendo 19 funcionários com idade de 30 aos 40 anos (32%) e 29 funcionários com idade superior aos 40 anos (49%).

Quanto à escolaridade dos funcionários, 24 funcionários responderam que possuem graduação completa (41%). É significativo também o número de funcionários que possui o nível Pós-Graduação/Mestrado: 13 funcionários (22%). Outros 22 funcionários (37%) declararam possuir apenas o Ensino Médio, a escolaridade mínima exigido pelo Banco Alfa.

Sobre o tempo de banco, 25 funcionários (45%) trabalham na empresa há mais de 10 anos de empresa, 16 funcionários (27%) trabalham na empresa entre 5 e 10 anos e 18 funcionários (31%) trabalham na empresa há menos de 5 anos.

Quanto ao segmento funcional do cargo dos funcionários pesquisados, 22 funcionários são do segmento Gerencial (37%) e 37 funcionários são do segmento

Operacional (63%). A tabela 1 a seguir apresenta um resumo gráfico da caracterização da amostra:

**Tabela 1 - Características da amostra**

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Masculino	38	64,41
Feminino	21	35,59
<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 30 anos	11	18,65
Entre 30 e 40 anos	19	32,20
Mais de 40 anos	29	49,15
<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ensino Médio	22	37,29
Ensino Superior	24	40,68
Pós-Graduação/Mestrado	13	22,03
<b>Tempo de Empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 5 anos	18	30,51
Entre 5 e 10 anos	16	27,12
Mais de 10 anos	25	42,37
<b>Segmento Funcional</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Gerencial	22	37,29
Operacional	37	62,71

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na concepção do trabalho, a caracterização da amostra é importante para uma eventual pesquisa futura sobre alterações no nível de satisfação. Segue-se com a análise dos resultados da pesquisa.

## **4 RESULTADOS**

Conforme definido nos procedimentos metodológicos e nos objetivos deste trabalho, a análise dos resultados foi iniciada com os dados da pesquisa documental, onde foram analisadas as principais alterações ocorridas a partir da implantação do novo modelo de relacionamento, com base nas variáveis que interferem na satisfação no trabalho. Após, segue com a análise dos dados da pesquisa de abordagem quantitativa, encontrados com a aplicação da pesquisa quantitativa.

### **4.1 ANÁLISE DA PESQUISA DOCUMENTAL**

O lançamento do projeto de Transformação do Varejo ocorreu em julho de 2009, porém a implantação do novo modelo aconteceu em etapas, sendo implementado pelo Banco Alfa em suas agências do estado do Rio Grande do Sul em julho de 2010. O corpus de documentos analisados foi capturado na rede intranet do Banco Alfa, de acesso restrito aos usuários desta rede.

#### **4.1.1 Principais alterações do Novo Modelo de Relacionamento**

O novo modelo de relacionamento previa atendimento específico de acordo com a segmentação implantada, valorizando necessidades próprias dos clientes, como por exemplo, o aconselhamento financeiro, para clientes encarteirados e a eficiência transacional, para os clientes do atendimento reativo (BANCO ALFA, 2010).

Uma das primeiras alterações significativas efetuadas pelo novo modelo de relacionamento teve relação direta com a política de promoção do Banco. Em julho de 2009, ocorreu o aumento no prazo de bloqueio para concorrência aos cargos comissionados, passando o prazo de bloqueio de 1 (um) para 2 (dois) anos.

Atualmente, todos os funcionários do Banco Alfa são admitidos para apenas um cargo: escriturário. A partir deste cargo, o funcionário investido de confianças especiais, decorrentes das atividades desenvolvidas, as quais envolvem gestão de processos organizacionais e/ou acesso a informações estratégicas revestidas de sigilo empresarial, são investidos em “Comissão”. Pelo exercício destas confianças especiais é assegurada uma remuneração diferenciada adicional ao salário de Escriturário (BANCO ALFA, 2010).

Com o aumento no prazo de bloqueio para a concorrência aos cargos comissionados, o funcionário investido em determinada comissão, deve permanecer pelo prazo mínimo de 2 (dois) anos no mesmo cargo. Conforme Bergamini (1982), as empresas podem oferecer situações que desajustam e neurotizam os indivíduos que nelas trabalham. Neste caso, a implementação do novo prazo de bloqueio ocorreu não apenas para as novas investidas em comissões, mas também para funcionários que já estavam concorrendo para novas funções, bloqueando-se a possibilidade de ascensão profissional.

Conforme Siqueira (2008), na satisfação no trabalho existe relação com os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção. Da mesma forma que existe o bloqueio para a concorrência aos cargos comissionados, existe no Banco Alfa um bloqueio de 2 (dois) anos de permanência mínima do funcionário na agência de posse. Assim sendo, o funcionário que é admitido pelo Banco, deve permanecer, se aprovado durante o contrato de experiência previsto na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), por no mínimo 2 (dois) anos na agência de posse. Tal bloqueio limita a possibilidade de promoção dos novos funcionários aos cargos disponíveis em locais diferentes da dependência de posse (BANCO ALFA, 2010).

O projeto de implantação passou também por um processo de adequação da dotação das agências, com a contratação de novos funcionários, e capacitação dos funcionários através de treinamentos e teleconferências. Das cinco agências estudadas neste trabalho, houve alteração na dotação de funcionários, com o aumento de 70 para 75 funcionários, de acordo com a tabela 2.

**Tabela 2 - Adequação da dotação das agências pesquisadas**

Agência	Quadro Funcional	
	Antes	Depois
A – Nível 1	27	28
B – Nível 2	18	20
C – Nível 3	14	15
D – Nível 4	6	6
E – Nível 5	5	6
Total de Funcionários	70	75

Fonte: Adaptado de Banco Alfa (2010).

De acordo com o Banco Alfa, o reposicionamento estratégico implementado pelo novo modelo de relacionamento no varejo teve como grande objetivo o foco na rentabilização da base de clientes, determinando a necessidade de adequação dos modelos de relacionamento à realidade do mercado, a proteção da base de clientes, a melhoria na satisfação dos clientes e a convergência dos modelos de relacionamento. Para atingir estes objetivos, o novo modelo implementou novas formas de atendimento.

#### **4.1.2 Formas de atendimento no Novo Modelo de Relacionamento:**

As mudanças implantadas pelo novo modelo de relacionamento na forma de atendimento do Banco Alfa tiveram implicações diretas na natureza do trabalho dos funcionários. A rentabilização da base de clientes proposta foi associada à necessidade de geração de novos negócios por parte dos funcionários, devendo estes desenvolver uma maior capacidade de venda. O perfil desejável para os funcionários foi alterado, assim como os processos, objetivando torná-los mais ágeis, eliminando os desperdícios e etapas que não agregam valor (BANCO ALFA, 2010).

Com relação à forma de atendimento, o novo modelo de relacionamento acabou por criar situações em que funcionários com o mesmo cargo atuam em atividades completamente distintas. Além disto, de acordo com o Banco Alfa, é necessário que os atendentes estejam sempre atentos aos atendimentos e

transações que tomam muito tempo (mais de 10 minutos) e procurem avaliar se não há como ser mais rápido.

A partir do novo modelo, houve alteração na segmentação de clientes e pequenos ajustes no plano de comissões. Conforme pesquisa documental na rede intranet de acesso restrito do Banco Alfa, não houve mudança significativa no salário dos funcionários, nem aumentos nem reduções.

#### 4.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A partir da tabulação dos dados gerados através da aplicação dos questionários da pesquisa quantitativa, foram obtidos resultados que serão apresentados nesta etapa. Foram analisadas também as relações entre as principais alterações ocorridas na implantação do novo modelo de relacionamento e os níveis de satisfação verificados.

A análise dos dados foi subdividida em 7 (sete) etapas para facilitar o entendimento e a abordagem dos dados. São elas: análise geral das médias dos atributos, análise comparativa das dimensões específicas (5) e análise comparativa do nível de satisfação no trabalho entre agências.

A escala EST proposta pela autora considera que os escores médios entre 5 e 7 tendem a sinalizar satisfação, enquanto, por lado outro, escores entre 1 e 3,99 tendem a sinalizar insatisfação. Já os escores entre 4 e 4,99, como no caso do escore médio das respostas desta pesquisa, sinalizam uma indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem satisfeito.

A tabela 3 a seguir apresenta um resumo do escore médio das respostas da amostra:

**Tabela 3 - Escore médio por questão das respostas**

<i>Item</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5,03	1,01
2. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	4,61	1,34
3. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	4,41	1,28
4. Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	4,05	1,23
5. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,86	1,32
6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	5,22	0,90
7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	4,90	1,32
8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,76	1,18
9. Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.	4,68	1,37
10. Com a maneira como esta empresa realiza promoções do seu pessoal.	4,24	1,36
11. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	4,69	0,98
12. Com o meu salário comparado ao custo de vida.	3,59	1,38
13. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	4,80	1,04
14. Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	5,41	0,96
15. Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.	3,88	1,17
16. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	4,34	1,20
17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	5,29	0,88
18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	4,07	1,23
19. Com o entendimento entre eu e meu chefe.	4,98	1,48
20. Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.	3,69	1,41
21. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	3,68	1,38
22. Com a maneira como meu chefe me trata.	5,03	1,48
23. Com a variedade de tarefas que realizo.	4,73	1,22
24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	4,90	1,00
25. Com a capacidade profissional de meu chefe.	4,88	1,45
Score Médio Geral	4,51	0,54

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Siqueira (2008), o escore médio apresentado (4,51) pelas respostas dos funcionários indica um estado de indiferença quanto à satisfação geral no trabalho. De acordo com a interpretação proposta, percebe-se 6 itens com escore médio sinalizando insatisfação. Destes seis itens, cinco pertencem a Dimensão “Satisfação com o salário” e um item pertence a dimensão “Satisfação com as promoções”.

Destaca-se também que os três maiores desvios padrão foram encontrados em itens da dimensão “Satisfação com a chefia”. Tal resultado era previsível, uma vez que as percepções sobre a chefia sofrem alterações de agência para agência, de acordo com a liderança e características do administrador (BOOG, 2004). Apresenta-se a seguir na tabela 4, os 6 itens com escore médio sinalizando insatisfação.



**Tabela 4 - Itens com escore médio sinalizando insatisfação**

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
5. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,86	1,32
8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,76	1,18
12. Com o meu salário comparado ao custo de vida.	3,59	1,38
15. Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.	3,88	1,17
20. Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.	3,69	1,41
21. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	3,68	1,38

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Bergamini (1997), é muito comum encontrar pessoas que entendem seu trabalho apenas como forma de angariar recursos. Segundo Siqueira (2008), a dimensão “Satisfação com o salário” está relacionada aos retornos ofertados pela empresa. Desta forma, uma possível insatisfação tende a ser sinalizada de forma mais explícita nesta dimensão.

Na tabela 5 abaixo, verifica-se que dos cinco itens com escore médio sinalizando satisfação, quatro destes itens pertencem a Dimensão “Satisfação com os colegas” e um item pertence a dimensão “Satisfação com a chefia”.

**Tabela 5 - Itens com escore médio sinalizando satisfação**

<b>Item</b>	<b>Escore Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5,03	1,01
6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	5,22	0,90
14. Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	5,41	0,96
17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	5,29	0,88
22. Com a maneira como meu chefe me trata.	5,03	1,48

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para uma análise mais completa sobre a satisfação específica das dimensões do trabalho abordadas pela pesquisa, segue-se com a análise comparativa das dimensões.

#### 4.2.1 Análise da Dimensão “Satisfação com os Colegas”

Como é possível identificar na tabela 6 a seguir, nenhuma das agências pesquisadas apresentou sinalização de insatisfação com a dimensão “Satisfação com os colegas de trabalho”. Na agência D, foi o mais elevado índice de satisfação, com escore médio das respostas dos funcionários próximo de 6. Esta foi a dimensão que apresentou o maior escore médio de resposta entre as agências.

**Tabela 6: Dimensão Satisfação com os Colegas**

Satisfação	Agência A Nível 1	Agência B Nível 2	Agência C Nível 3	Agência D Nível 4	Agência E Nível 5
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	4,62	5,29	4,83	6,17	5,17
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	4,67	5,64	5,08	6,17	5,50
Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	4,86	6,00	5,33	5,67	5,83
Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	4,90	5,71	5,08	5,67	5,67
Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	4,67	5,14	4,42	5,50	5,50
Escore Médio	4,74	5,56	4,95	5,83	5,53

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Robbins (2002), pode-se verificar que a dimensão “satisfação com os colegas” é diretamente relacionada ao comportamento de comprometimento organizacional do indivíduo. Além disto, a dimensão apresenta relação com a descrita necessidade de estima ou auto-respeito de Maslow (1943). A confiança nos colegas, o sentimento de amizade e os relacionamentos interpessoais considerados

agradáveis são responsáveis diretos pela satisfação nesta dimensão (SIQUEIRA, 2008).

#### 4.2.2 Análise da Dimensão “Satisfação com o Salário”

De acordo com as demonstrações dos itens que sinalizam insatisfação na tabela 6, foi esta a dimensão que apresentou os menor escore médio das respostas entre as agências, tendo também a mais significativa insatisfação, com 3 agências (60%) com escore médio abaixo de 3,99. A tabela 7 apresenta os resultados por agências nas perguntas da dimensão:

**Tabela 7 - Dimensão Satisfação com o Salário**

Satisfação	Agência A Nível 1	Agência B Nível 2	Agência C Nível 3	Agência D Nível 4	Agência E Nível 5
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,43	4,29	3,67	4,33	4,33
Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,57	3,57	4,00	4,33	3,83
Com o meu salário comparado ao custo de vida.	3,48	3,29	3,67	4,00	4,17
Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.	3,62	3,79	3,75	4,67	4,50
Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	3,24	3,86	3,25	4,00	5,33
Escore Médio	3,47	3,76	3,67	4,27	4,43

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Gil (2001), se o salário ou condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será

capaz de motivá-las. Neste caso, a insatisfação encontrada nesta dimensão apresenta potencial para transformar-se em insatisfação no trabalho.

Revela-se como um equívoco à estratégia do Banco Alfa não efetuar também adequações nos rendimentos de seus funcionários, quando da implantação do novo modelo de relacionamento.

#### 4.2.3 Análise da Dimensão “Satisfação com a Chefia”

Nesta dimensão, nenhuma agência apresentou escores médios inferiores a 4. Na tabela 8 abaixo, a agência D novamente apresenta destaque com elevado índice de satisfação, desta vez na avaliação da chefia, tendo escore médio das respostas dos funcionários muito próximo de 6.

**Tabela 8 - Dimensão Satisfação com a chefia**

Satisfação	Agência A Nível 1	Agência B Nível 2	Agência C Nível 3	Agência D Nível 4	Agência E Nível 5
Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	3,95	5,21	4,00	6,33	5,00
Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.	4,19	4,79	4,58	6,17	4,83
Com o entendimento entre eu e meu chefe.	4,38	5,57	4,67	5,50	5,83
Com a maneira como meu chefe me trata.	4,33	5,64	4,75	5,83	5,83
Com a capacidade profissional de meu chefe.	4,19	5,64	4,58	6,00	5,00
Escore Médio	4,21	5,37	4,52	5,97	5,30

Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira geral, percebe-se significativa satisfação com a relação às chefias atuais, com 3 agências (60%) apresentando escore médio superior a 5. Em todos os vinte e cinco escores médios da dimensão, apenas 1 (escore médio da questão “Satisfação com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor” na

agência A) apresentou índice sinalizando insatisfação, enquanto 13 (52%) apresentaram índice sinalizando satisfação. Essa satisfação tem relação direta com a chefia da dependência, sofrendo alterações de agência para agência, de acordo com a liderança e características dos administradores (BOOG, 2004).

#### 4.2.4 Análise da Dimensão “Satisfação com a Natureza do Trabalho”

Na tabela 9 a seguir, comparam-se os escores referentes à dimensão Satisfação com a natureza do trabalho, dimensão esta que se relaciona diretamente com a implantação do novo modelo de relacionamento. De acordo com a pesquisa documental, o novo modelo de relacionamento alterou consideravelmente a forma de atuação dos funcionários do Banco Alfa. Segundo Spector (2006), na Teoria de dois fatores proposta por Herzberg, qualquer mudança ou melhoria nos fatores higiênicos diminui a insatisfação, mas não aumenta a satisfação. Assim sendo, a insatisfação tem maior possibilidade de surgir a partir dos elementos intrínsecos à própria função ou tarefa que o indivíduo executa.

**Tabela 9 - Dimensão Satisfação com a natureza do trabalho**

Satisfação	Agência A Nível 1	Agência B Nível 2	Agência C Nível 3	Agência D Nível 4	Agência E Nível 5
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	4,48	5,36	4,75	5,33	5,17
Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	4,43	5,00	4,67	4,83	4,83
Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	4,67	4,71	4,92	5,17	4,83
Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	4,10	4,43	3,75	4,17	3,67
Com a variedade de tarefas que realizo.	4,38	5,39	4,08	5,33	5,33
Escore Médio	4,41	4,96	4,35	4,97	4,77

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos vinte e cinco escores médios da dimensão, encontramos 8 (32%) com valores superiores a 5, sinalizando satisfação. Apenas 2, ou seja, 8% dos escores médios da dimensão apresentaram índices sinalizando insatisfação.

Conforme ressalta Gil (2001), que o enriquecimento do trabalho dos funcionários deve ocorrer com o aumento gradual de responsabilidade e de desafios, não simplesmente ampliando os número de atividades e tarefas, e sempre considerando que existe a necessidade de reconhecimento e alcance pleno do potencial individual (auto-realização).

#### 4.2.5 Análise da Dimensão “Satisfação com as Promoções”

Como é possível identificar na tabela 10 abaixo, duas das agências pesquisadas apresentaram sinalização de insatisfação na dimensão “Satisfação com as promoções”.

**Tabela 10: Dimensão Satisfação com as promoções**

Satisfação	Agência A Nível 1	Agência B Nível 2	Agência C Nível 3	Agência D Nível 4	Agência E Nível 5
Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	4,19	4,50	4,67	4,67	4,17
Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	3,95	4,29	4,25	4,33	3,17
Com a maneira como esta empresa realiza promoções do seu pessoal.	4,00	4,86	3,75	4,50	4,33
Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	3,95	4,79	4,42	4,67	4,17
Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.	3,48	3,93	3,83	3,83	3,50
Escore Médio	3,91	4,47	4,18	4,40	3,87

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas agências que sinalizaram insatisfação, foi verificada escore de insatisfação com “as garantias que a empresa oferece a quem é promovido”. Apesar da aparente indiferença indicada pelos escores com a dimensão, cabe a ressalva de que todas as agências apresentaram escore médio significativo de insatisfação na avaliação do item “tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa”. É possível analisar que o escore sofreu influência direta do novo prazo de bloqueio para a concorrência aos cargos comissionados (dois anos de permanência mínima nos cargos) implantado com o novo modelo de relacionamento.

#### 4.2.6 Análise Comparativa dos Escores Médios de Satisfação entre Agências

Conforme os objetivos propostos pelo trabalho, segue-se com o comparativo de Satisfação com o nível (porte) das agências, de acordo o Nível de Satisfação dominante entre os funcionários pesquisados. A tabela 11 a seguir apresenta os escores médios de cada dimensão por agência.

**Tabela 11: Análise comparativa dos Escores Médios por Dimensão**

Satisfação	Agência A	Agência B	Agência C	Agência D	Agência E
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Com os colegas	4,74	5,56	4,95	5,83	5,53
Com o salário	3,47	3,76	3,67	4,27	4,43
Com a chefia	4,21	5,37	4,52	5,97	5,30
Com a natureza do trabalho	4,41	4,96	4,35	4,97	4,77
Com as promoções	3,91	4,47	4,18	4,40	3,87
Escore Médio	4,15	4,82	4,35	5,09	4,78

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das cinco agências pesquisadas, apenas uma apresentou escore indicativo de insatisfação em mais do que uma dimensão. Trata-se da Agência A, caracterizada pelo Banco Alfa como nível de porte 1, localizada na região metropolitana de Porto Alegre e com o maior quadro funcional entre as agências

pesquisadas (28 funcionários). Essa mesma agência apresentou os escores mais baixos entre todas em quatro das cinco dimensões.

De outro lado, apenas a agência D não apresentou nenhum escore indicativo de insatisfação e foi a única que apresentou escore médio geral de satisfação (5,09). As demais 4 agências, apresentaram escore médio indicativo de indiferença.

Conforme Spector (2006), a abordagem por facetas ou dimensões, analisa os diferentes aspectos do trabalho de maneira sedimentada, possibilitando uma avaliação mais completa, pois os indivíduos tendem a apresentar diferentes níveis de satisfação em relação aos vários aspectos relacionados ao trabalho. Nesta pesquisa, destaca-se o fato das agências de Nível 1, 2 e 3 (agências A, B e C, respectivamente, localizadas na região metropolitana de Porto Alegre) apresentaram escore significativo de insatisfação na dimensão satisfação com o salário. Comparativamente, o custo de vida é mais elevado na região metropolitana do que no interior do Estado do Rio Grande do Sul, de onde são as agências de nível 4 e 5 pesquisadas (agências D e E, respectivamente).

De maneira geral, os dados coletados sinalizaram um estado de indiferença a respeito da satisfação no trabalho. Porém, conclui-se que existe certa insatisfação com os salários e com as promoções, sendo necessária avaliação sobre a necessidade de alterações nas políticas do Banco Alfa para estas duas dimensões.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que os objetivos propostos foram alcançados. O objetivo deste trabalho de conclusão foi avaliar do Nível de Satisfação no trabalho de funcionários do Banco Alfa após as mudanças ocorridas com a implantação do novo modelo de relacionamento.

Estando o Banco Alfa entre as empresas as maiores empresas do país, alterações na sua gestão de pessoas são sempre importantes, pois servem de modelo para outras instituições financeiras. O novo modelo de relacionamento apresentou-se como uma reformulação na atividade funcional, com implicações diretas na natureza do trabalho dos funcionários. Quando uma empresa deste porte efetua um processo de transformação tão significativo, inclusive com a contratação de 10 mil novos funcionários no nível nacional, é importante interpretar o resultado destas mudanças em seus funcionários.

Das cinco agências pesquisadas, apenas uma apresentou escore indicativo de insatisfação em mais de uma dimensão. De outro lado, uma agência não apresentou nenhum escore indicativo de insatisfação, sendo também a única a apresentar escore médio geral de satisfação (5,09). As demais agências apresentaram escore médio geral indicativo de indiferença.

Na análise do escore médio das respostas da totalidade da amostra, percebe-se 6 itens com escore médio sinalizando insatisfação. Destes seis itens, cinco pertencem à Dimensão “Satisfação com o salário” e um item pertence à dimensão “Satisfação com as promoções”. Destaca-se também que os três maiores desvios padrão foram encontrados em itens da dimensão “Satisfação com a chefia”.

Percebe-se significativa satisfação com a relação às chefias atuais, com 3 agências apresentando escore médio superior a 5. Dos vinte e cinco escores médios desta dimensão, apenas 1 (escore médio da questão “Satisfação com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor” na agência A) apresentou índice sinalizando insatisfação, enquanto 13 (52%) apresentaram índice sinalizando satisfação.

Nenhuma das agências pesquisadas apresentou sinalização de insatisfação com a dimensão “Satisfação com os colegas de trabalho”, sendo a dimensão que apresentou o maior escore médio de resposta entre as agências. Na agência D, foi o

mais elevado índice de satisfação, com escore médio das respostas dos funcionários próximo de 6.

A análise sobre o Nível de Satisfação no trabalho que o Banco e os próprios profissionais reconhecem e entendem como resultado da adoção do Novo Modelo de Relacionamento apresentou-se como bastante atual e oportuna. Cabe-se ressaltar que os dados coletados sinalizaram um estado de indiferença a respeito da satisfação no trabalho. Contudo, a pesquisa revelou que, de maneira geral, existe insatisfação com os salários.

Apesar do período de aplicação dos questionários coincidir com a discussão do dissídio coletivo da categoria dos Bancários, tendo em vista que a campanha salarial foi exitosa (com aprovação de reajuste salarial), entende-se que não houve contribuição do período com a insatisfação revelada na dimensão dos salários. É salutar que o Banco Alfa avalie sua política de remuneração, uma vez que não esta não sofreu alterações significantes quando da implantação do novo modelo de relacionamento.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A amostra utilizada foi composta somente por funcionários do Banco Alfa que trabalham no estado do Rio Grande do Sul, não permitindo assim a avaliação do Nível de Satisfação com o Novo Modelo de Relacionamento em outros estados.

Entre as dificuldades encontradas para o retorno da totalidade dos questionários, ressalta-se o período de aplicação dos questionários, que envolveu o período de discussão do dissídio coletivo da categoria dos Bancários (Setembro e Outubro de 2010).

## 5.2 SUGESTÕES PARA CONTINUIDADE DO TRABALHO E NOVAS PESQUISAS

Sugere-se a realização de nova pesquisa num intervalo de tempo entre seis meses e 1 (um) ano após a realização deste trabalho, para avaliação de possíveis alterações do resultado verificado. Além disto, como pesquisa complementar, sugere-se a realização de análise do impacto do novo modelo de relacionamento no resultado financeiro da empresa, para verificar a validade do modelo proposto.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ARCHER, Ernest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BANCO ALFA. **Conhecendo o Novo Modelo de Relacionamento**. Acesso em: 05 nov. 2010. Acesso restrito.
- BANCO ALFA. **Manual do Gerente de Relacionamento**. Acesso em: 05 nov. 2010. Acesso restrito.
- BANCO ALFA. **Programa de Transformação do Varejo – Foco No Alfa 2.0**. Acesso em: 01 nov. 2010. Acesso restrito.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas. 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas. 1975.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas. 1982.
- BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books. 1993.
- DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.

DEMO, Pedro. Pesquisa e Informação Qualitativa. Campinas: Papyrus. 2001.  
FOURNIES, Ferdinand F. **Como Conseguir Melhores Desempenhos se seus Empregados**. São Paulo: Makron Books. 1992.

GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas. 2000.

MASCARENHAS, André. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

MASLOW, A. H. Introdução à Psicologia do Ser. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MITCHELL, J. Clyde. A Questão da Quantificação na Antropologia Social. In: FELDMAM-BIANCO, Bela (org.). **Antropologia das Sociedades Contemporâneas**. São Paulo: Global. 1987.

OLIVEIRA, Sílvio L. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1998.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários** – Manual Prático e novas Metodologias. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2007.

PICARELLI FILHO, Vicente e WOOD JR., Thomaz. **Remuneração Estratégica: a nova Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas. 1999.

PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD JR., Thomaz. **Remuneração por Habilidades e por Competências**. São Paulo: Atlas. 1999.

PURI, Subhash. **Gestão da Estabilidade** – A Arte de Manter, Motivar e Criar Desafios para Colaboradores. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

RESENDE, Ênio. **Cargos, Salários e Carreira: Novos Paradigmas Conceituais e Práticos**. São Paulo: Summus. 1991.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas** de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed. 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o Impacto das Emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

## ANEXO A - PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO – BANCO ALFA

**Caro PARTICIPANTE,**

O presente questionário destina-se à elaboração de trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, do graduando Ronaldo Luís Fernandes Rodrigues, sendo utilizado apenas para fins acadêmicos, ficando, desde já, assegurado o sigilo sobre suas respostas.

Agência: ( ) Nível 1      ( ) Nível 2      ( ) Nível 3      ( ) Nível 4      ( ) Nível 5

***Dados do Funcionário:***

Sexo: ( ) Masculino                      ( ) Feminino

Idade: ( ) Menos de 30 anos      ( ) Entre 30 e 40 anos      ( ) Mais de 40 anos

Escolaridade: ( ) Ensino Médio      ( ) Ensino Superior      ( ) Pós-Graduação/Mestrado

Tempo de Banco: ( ) Menos de 5 anos      ( ) Entre 5 e 10 anos      ( ) Mais de 10 anos

Segmento Funcional: ( ) Gerencial      ( ) Operacional

O questionário abaixo é composto por 25 frases. Essas frases falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem 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...

- ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções do seu pessoal.
- ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a capacidade profissional de meu chefe.