

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

Jose Fernando Pinto Lübke

**A INFLUÊNCIA DOS FATORES DE (IN) SATISFAÇÃO NOS RESULTADOS DE
UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre
2010**

Jose Fernando Pinto Lübke

**A INFLUÊNCIA DOS FATORES DE (IN) SATISFAÇÃO NOS RESULTADOS DE UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado 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^a. Silvia Generali da Costa

Tutora Orientadora: Adriana Schujmann

Porto Alegre

2010

José Fernando Pinto Lübke

**A INFLUÊNCIA DOS FATORES DE (IN) SATISFAÇÃO NOS RESULTADOS DE UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA DE PORTO ALEGRE**

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:

Prof. Mário Cesar dos Santos de Carvalho

Prof.^a Sílvia Generali da Costa

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial á minha esposa Claudia pelo incentivo, apoio incondicional, companheirismo e por estar presente em todos os momentos da minha vida.

Agradeço aos meus Pais e filhos que rezaram por mim, me iluminaram e me estimularam a continuar e não desanimar.

Agradeço a todos os meus colegas de trabalho que contribuíram respondendo ao questionário.

Agradeço a todos os meus colegas de curso, que me auxiliaram nos estudos, trabalhos e que foram fundamentais nesta caminhada.

Agradeço à minha orientadora Sílvia Generali da Costa.

Agradeço à minha tutora Adriana Schujmann, que me acolheu e me ajudou neste momento tão importante.

“Nossa maior fraqueza é a desistência. O caminho mais certo para o sucesso é sempre tentar uma vez mais.”

Thomas A. Edison

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo contribuir para o entendimento da importância dos fatores de satisfação, que se alcançados podem contribuir para um melhor desempenho (SPECTOR, 2005). Considerando que na atividade bancária a gerência precisa alcançar resultados quase que imediatos e muito desafiadores e quase sempre sem alterações de equipe, os fatores de satisfação representam diferencial na melhoria do ambiente de trabalho. Nesta pesquisa foi analisado quais fatores provocam maior satisfação e insatisfação nos empregados de uma Agência Bancária de Porto Alegre e se estes teriam relação com a produtividade dos empregados. A pesquisa foi realizada em uma agência de porte médio localizada na região Central de Porto Alegre, que conta em seu quadro com 37 funcionários. Utilizando como referenciais teóricos autores como Bergamini, Coda, Stewart, Herzberg e Spector que tratam do tema da satisfação a partir de uma linha motivacional dentro da empresa. Destaca-se que esta é uma pesquisa com característica de estudo explanatória, do tipo Survey de cunho qualitativo que busca retratar por meio um questionário realizado com todos empregados da agência Beta do Banco KX, os fatores que podem influenciar na produtividade. Após aplicação dos questionários foi realizado um levantamento por meio de gráficos. Os achados apontam que a pesquisa pôde comprovar que os fatores motivacionais são eficazes e propiciam quando satisfeitos um maior nível de satisfação, possibilitando o crescimento do indivíduo, e que estes atinjam a realização pessoal do empregado, levando então a uma maior produtividade, demonstra ainda que o grupo que alcançou as metas se manteve mais satisfeito nos fatores motivacionais abordados em relação ao grupo que não alcançou.

Palavras-chave: Satisfação – Insatisfação – Produtividade

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Intervalo entre Idades	23
Gráfico 2	Intervalos de Experiência na Instituição	23
Tabela 1	Bloco Geral (na Instituição)	24
Tabela 2	Bloco Condições de Trabalho	25
Tabela 3	Bloco Gestão	26
Tabela 4	Bloco Motivação e Criatividade	27
Tabela 5	Bloco Liderança	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 A SATISFAÇÃO E A INSATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	11
1.1 CAPITAL HUMANO COMO VANTAGEM	11
1.2 A SATISFAÇÃO	12
1.3 AS RELAÇÕES DA SATISFAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL	13
1.4 A LIDERANÇA COMO FATOR DE CONFIANÇA E SATISFAÇÃO DO LIDERADO	15
1.5 A SATISFAÇÃO ENQUANTO FATOR MOTIVACIONAL PARA MAIOR PRODUTIVIDADE E ALAVANCAGEM DO SUCESSO ORGANIZACIONAL....	16
1.6 A TEORIA DE HERZBERG.....	17
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	21
3 RESULTADOS.....	23
3.1 ANÁLISE REFLEXIVA DOS DADOS OBTIDOS	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	36

INTRODUÇÃO

A Agência Beta, atualmente, possui em seu quadro trinta e quatro funcionários e mais três estagiários, está situada em localização privilegiada, em região central da cidade de Porto Alegre, próxima à rodoviária, ao mercado público e à estação central do Trensurb. Tem uma função comercial centrada nas concessões de financiamentos habitacionais e no atendimento de pagamentos de benefícios aos trabalhadores.

O Banco KX¹, nos últimos anos, tem estabelecido estratégias tendo em vista a busca de satisfação e bem estar no ambiente de trabalho, e tem ainda como desafio estratégico “ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar”. Tem uma política interna de relacionamento com o empregado que tem como princípios e diretrizes, qualificar as relações entre o Banco e os empregados, ação esta que contribuiu para melhoria no clima organizacional favorecendo a excelência nos resultados.

O presente trabalho teve como intuito verificar a satisfação e ou insatisfação dos funcionários da agência Beta do Banco KX, visando à relação destes fatores com os resultados obtidos pela equipe estudada, uma vez que, as metas são distribuídas para as agências que compõem a superintendência regional Porto Alegre Centro.

Ou seja, questiona-se qual a relação entre os fatores de satisfação e insatisfação com o índice de produtividade dos empregados no cumprimento das metas propostas na agência Beta do Banco KX.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar quais são os fatores que provocam maior satisfação e insatisfação nos empregados da Agência Beta do Banco KX e se estes influenciam os índices de produtividade no cumprimento das metas propostas.

Apresentam-se como objetivos específicos:

- Levantar os fatores que provocam satisfação nos funcionários da agência Beta do Banco KX.
- Levantar os fatores que provocam insatisfação nos funcionários da agência Beta do Banco KX.

¹ Este nome será utilizado a fim de preservar a identidade na Instituição.

- Identificar os resultados obtidos nas metas propostas da agência Beta do Banco KX primeiro semestre de 2010.
- Relacionar a satisfação dos funcionários com os resultados obtidos nas metas propostas da Agência Beta do banco KX.

As minhas inquietações acerca do tema surgiram a partir da necessidade dos administradores e ou gerentes de bancos de cumprirem metas muito desafiadoras, dentro de prazos exíguos e sem alterações nas equipes das agências, onde o conhecimento dos fatores de satisfação e insatisfação da equipe representaria diferencial na melhoria do ambiente de trabalho.

A relevância do tema acontece através da identificação e análise a que se propõe o trabalho. Os empregados sentindo-se mais satisfeitos reagiriam positivamente e buscariam o cumprimento das metas, conforme destaca Bergamini:

Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus empregados. (2008, p.155)

Este tema é atual e relevante dentro do contexto empresarial, pois é ainda fundamental para o bem-estar dos empregados, na melhoria do ambiente de trabalho, e do equilíbrio para alcançar os desafios propostos pela empresa.

No primeiro capítulo apresenta-se o referencial teórico, trazendo conceitos e estudos acerca da satisfação e ou insatisfação da vida organizacional e descreve-se um breve histórico dos fatores relacionados aos temas da pesquisa. A seguir, no capítulo 2 apresentam-se os procedimentos metodológicos e são detalhados os aspectos relevantes da Instituição onde se desenvolve a pesquisa.

No capítulo 3, constam os resultados encontrados com aplicação dos métodos e se comenta se os mesmos diferem ou não dos resultados esperados e suas possíveis razões. Por fim, considerações finais acerca desta pesquisa e as principais reflexões que o assunto propiciou.

1 A SATISFAÇÃO E A INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

1.1 CAPITAL HUMANO COMO VANTAGEM

Em um passado não muito distante as organizações investiam pesado em máquinas, equipamentos, imobilizavam grandes quantias na compra de prédios, pois as empresas que dispunham de mais dinheiro e bens de capital possuíam mais vantagens frente ao mercado da época. Entretanto, na atualidade, a nova vantagem competitiva das empresas segundo Stewart (1998, p.19) é o capital intelectual que “constitui o material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizado para gerar riqueza”, ou seja, o diferencial competitivo das organizações passou a ser o conhecimento, as experiências e a criatividade dos empregados.

Quando o principal executivo diz “as pessoas são nosso ativo mais importante”, ele está falando das pessoas [...]: pessoas que sabem como servir aos clientes de modo a proporcionar à empresa vantagem competitiva. Considerando-se o capital humano nestes termos, é possível lançar luz sobre como desenvolvê-lo e, ao longo desse processo, tirar proveito do capital humano para criar um ativo organizacional. (STEWART, 1998, p.83)

As organizações necessitam de empregados eficazes, criativos e treinados para estarem aptos a enfrentarem as dificuldades. Dessa forma, a vantagem competitiva proporcionada pelo capital humano, além de gerar um diferencial, personaliza então a cultura da organização. Assim:

Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização, constituem vantagem competitiva que fazem a diferença e a personalizam. Para que isso aconteça, é necessário às pessoas serem desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback e possam externar suas opiniões. (BRANDALIZE ET AL, 2005, p.66)

De acordo com Stewart (1998), as organizações passam a gerenciar o trabalho do conhecimento e constatarem que o capital humano precisa ser organizado. Para isso, devem proporcionar programas de capacitação e formação continuada, de modo, que possa transformar o conhecimento especializado em desempenho e que este possa ser reproduzido e retido pela organização, assim surge o capital estrutural.

Assim, como o capital humano, o capital estrutural só existe no contexto de um ponto de vista, uma estratégia, um destino, um propósito. Portanto o capital intelectual é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado. (STEWART, 1998, p.69)

O mesmo autor faz uma alusão à árvore, a fim de explicar como o capital humano, se torna capital estrutural:

O capital humano, a seiva que flui da casca de uma árvore, produz inovação e crescimento, mas esse crescimento torna-se madeira maciça, parte da estrutura da árvore. O que os líderes precisam fazer – e que este capítulo mostrará como – é conter e reter o conhecimento, para que ele se torne propriedade da empresa. Isso é capital estrutural. (STEWART, 1998 , p.97)

Assim, Stewart (1998), pondera que as organizações necessitam identificar os conhecimentos que devem ser armazenados, organizados e estruturados, a fim de estabelecer um conhecimento especializado. A organização passa a estar centrada na posse da informação e na utilização do capital estrutural com intuito de gerar inovação e riquezas.

Sendo que a formação da cultura organizacional é fundamentada na experiência, no uso e dos métodos práticos utilizados no dia-a-dia da organização, influenciada pelos costumes sociais, rituais, estilos gerenciais e padrões de conduta, estado emocional de cada trabalhador exprimindo sua vontade de desempenhar suas atividades de forma precisa e qualificada.

1.2 A SATISFAÇÃO

A satisfação no trabalho exprime atitudes e estado emocional do trabalhador frente às atividades que está desempenhando, e depende de muitos fatores sociais e psicológicos que influem na medição do grau de satisfação. Alguns autores como Spector (1985) e Herzberg (1973) entendem a satisfação como motivação, e aspectos intrínsecos da motivação como determinante deste comportamento passando a responsabilidade deste de se manter motivado e satisfeito.

Os níveis de satisfação para cada necessidade variam de sociedade para sociedade. Certamente nos países do terceiro mundo, as necessidades fisiológicas e de segurança predominam sobre as demais, o que não deve ocorrer em países com menores índices de pobreza. De qualquer modo, a satisfação, ainda que parcial, de qualquer nível de necessidades, implica no surgimento de outras necessidades como predominantes. (HERSEY, 1986. p 68)

Assim, de acordo com Hersey (1986) a satisfação está ligada a aspectos sociais e culturais de uma sociedade, é determinada de acordo com as vivências do ser humano. Dessa forma, o que é satisfatório a uma pessoa, necessariamente não se aplica a outra. Porém, é válido destacar que, dentro de uma organização, há aspectos em comum dos empregados, que podem levar ou não à satisfação.

As relações do conjunto de fatores de satisfação e da interação dos elementos da cultura, decorrentes de pesos elencados por cada trabalhador formam o clima organizacional, onde a pressão por resultados, novas tecnologias, aceitação ou não de desafetos e outras variáveis vem a afetar o clima da organização.

1.3 AS RELAÇÕES DA SATISFAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL

A administração ou gestão de empresas surge como solução para direcionar esforços humanos orientados na busca de um objetivo comum que é a empresa. Ajustar os recursos técnicos e humanos com um fim específico de alcançar os objetivos. A motivação e a satisfação no trabalho e suas possíveis alterações no clima organizacional. Conforme Bergamini e Coda (1997, p.98)

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

Examinando a teoria administrativa proposta por Bergamini e sua evolução, percebe-se que as organizações são organismos altamente complexos, com relações

cruzadas entre os indivíduos, entre os grupos e com as chefias. Condições estas que podem variar constantemente indicando um maior ou menor nível de satisfação dos empregados.

Dessa forma a interação dos elementos da cultura (preceitos, tecnologias e caráter) pode influenciar o clima organizacional e suas inúmeras combinações podem criar climas mais ou menos rígidos, emocionais ou de realização segundo Bergamini e Coda (1997, p.99) remetem:

Clima Organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo estes aspectos um dos indicadores da eficácia organizacional. A pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto as necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, medida em que caracteriza tendência de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. Caso surjam necessidades críticas em termos de atendimento, um Programa de Ação pode ser delineado para dar início às medidas que, neste caso, apresentaria um cunho fortemente estratégico por tentar considerar as variáveis comportamentais relevantes à situação.

A importância da Pesquisa do Clima Organizacional, segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99), é tornar claras as opiniões dos seus integrantes e passível de avaliação com a intenção de demonstrar um diagnóstico mais preciso, mapeando as percepções do ambiente. Assim, a empresa teria uma visão do empregado, avaliando não somente suas funções, mas também a equipe, o ambiente, as chefias, e demais variáveis dentro da organização, que possam afetar o desempenho dos funcionários.

A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracterizam uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisa dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. Assim, a essência dos subsídios da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Configura, portanto, um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, por base as opiniões de seus integrantes, quase um caráter clínico, ou seja, visando levantar disfunções ou problemas que mereçam correção. (p.99)

Bergamini e Coda (1999) recomendam e ou sugerem determinadas medidas, visando envolver os empregados para que estes se tornem mais colaboradores e parceiros em novos desafios, sendo estas:

- Utilizar *feedback* como ferramenta de retroalimentação.
- Manter os empregados informados e atualizados.
- Conhecer através de perguntas diretas, o que motiva cada empregado.
- Disponibilizar formas que possibilitem reconhecer as ações assertivas e criativas.
- Disponibilizar canais de comunicação.
- Identificar as necessidades dos empregados e dos grupos de empregados.

Após analisar estas medidas, nota-se que as mesmas levam em conta o bem-estar do funcionário frente à empresa. Assim existe, atualmente, uma preocupação não somente dentro da organização, como em sindicatos, e até mesmo em uma escala governamental em os empregados estarem sentindo-se reconhecidos pelo seu desempenho. Com isso, a empresa além de verificar a satisfação do seu funcionário, tende a usar este fator a seu favor. Temos assim ambientes dinâmicos, que necessitam de líderes, onde o trabalho em equipe favorece maiores resultados e o sentimento de fazer parte do grupo torna o liderado mais satisfeito.

1.4 A LIDERANÇA COMO FATOR DE CONFIANÇA E SATISFAÇÃO DO LIDERADO EM CONTRIBUIR COM O GRUPO

Smircich e Morgan (1997) ressaltam que o líder usando de suas habilidades de influenciar e motivar seus liderados, seus comportamentos e ações, com vista a atingir os objetivos comuns ao grupo, favorece a criação de um ambiente propício para a formação de equipes. Equipes tendem a ter um desempenho coletivo e uma sinergia positiva, resultando em nível de desempenho e participação maior do que a soma das contribuições individuais.

Na realidade, o conceito e a prática da liderança, bem como as diferentes formas de direção e controle acham-se tão poderosamente arraigados no pensamento popular que a ausência de liderança é freqüentemente vista como uma ausência de organização. Muitas organizações ficam paralisadas em situações nas quais as pessoas apelam por serem dirigidas, sentindo-se imobilizadas e desorganizadas quando não estão sendo orientadas. (SMIRCICH, MORGAN, 1997, p. 205)

A capacidade dos líderes em aceitar as pessoas como elas são, e as fazerem interagir, criando objetivos e dando razão ao que deve ser feito, servindo de motivação e tendo a aprovação e reconhecimento da equipe em buscar e tornar real os resultados esperados da equipe. A confiança que a equipe deposita no líder promove uma lealdade entre os participantes da equipe, criando assim o espírito de equipe, onde os esforços individuais resultam em nível de desempenho maior que a soma dos resultados individuais. (SPECTOR, 2005)

Segundo Berne (1966), a satisfação do participante de estar “na equipe”, o torna mais responsável e comprometido com as ações e resultados que a equipe venha a conquistar. A sinergia positiva gerada passa a ser mais um fator positivo para solucionar problemas, desenvolver novas idéias e a maior produtividade. No próximo capítulo, será apresentada a satisfação como um fator de motivação para esse funcionário.

1.5 A SATISFAÇÃO ENQUANTO FATOR MOTIVACIONAL PARA MAIOR PRODUTIVIDADE E ALAVANCAGEM DO SUCESSO ORGANIZACIONAL

É relevante destacar os fatores de motivação e interfaces da satisfação que tendem a energia direta ligada aos indicadores de nível de satisfação, experimentado pelos funcionários da equipe. A razão que pode incentivar os empregados em alcançar os desafios de cumprir muitas vezes metas desproporcionais frente ao mercado disponível e ao tamanho da equipe, pode estar na motivação. Afinal, motivados e satisfeitos conseguem superar os desafios propostos e alcançar a tão almejada meta. De acordo com Bergamini e Coda (1997, p.106), explicitam:

Assim sendo, o foco da pesquisa de Clima Organizacional estaria agora voltando-se mais para as maneiras pelas quais os empregados podem ser encorajados a realizar os esforços necessários para alavancar o sucesso organizacional. Nessa linha, a pesquisa de Clima Organizacional seria quase somente um evento de comunicação e de participação dos empregados, em vez de uma tentativa de avaliação de suas atitudes.

Para Bergamini e Coda (1997) os efeitos da satisfação de seus empregados podem propiciar melhoria do desempenho e da produtividade da organização, pois acredita-se que, pessoas mais satisfeitas com suas funções, com seu sistema de remuneração e até mesmo com o reconhecimento verbal dos superiores, tendem a ser mais engajadas. Tendo em vista que, hoje, o mercado se mostra cada vez mais competitivo, a empresa que alcança suas metas dentro dos prazos estipulados estaria em vantagem. Assim, o funcionário que contribui de forma positiva, além do diferencial, passa a ser um elemento importante dentro do quadro da empresa.

Cada vez mais os diferentes tipos de negócios e de empresas competem em ambientes dinâmicos, globais e turbulentos, sendo necessário desencadear processos de aprendizagem, de mudança comportamental e de melhoria do desempenho e da produtividade. Portanto, se as organizações quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes internos, ou seja, seus empregados. (BERGAMINI, CODA, 1997, p. 106).

De acordo com Stewart (1998) as organizações passam a investir em seus empregados como diferencial competitivo, pois melhor treinados eles tendem a conhecer seus produtos e a desenvolver mais suas habilidades, estando assim aptos a aproveitar as oportunidades de negócios, melhorando sua produtividade.

No próximo capítulo, apresenta-se a Teoria de Herzberg que complementa os assuntos retratados neste capítulo.

1.6 A TEORIA DE HERZBERG

A teoria dos dois fatores desenvolvida por Herzberg (1973), realizada com mais de 200 engenheiros e contadores das indústrias de Pittsburgh, e visava determinar os fatores que os deixavam mais felizes ou infelizes no local de trabalho. Estes estudos o

levaram a considerar que os dois sentimentos, de satisfação ou insatisfação, não eram contraditórios entre si.

O oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho: e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho. (HERZBERG, 1973, p 53)

Com a realização deste trabalho, Herzberg (1973) constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, e passam a dar mais importância aos fatores de higiene. E como os fatores de higiene descrevem o ambiente das pessoas e tem função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Abaixo os fatores de higiene, apresentados por Herzberg (*apud* NAKAMURA, 1994, p.63):

Supervisão técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar os subordinados. Também, observou-se o superior que, freqüentemente chamava a atenção e criticava os subordinados, e de forma oposta, aquele mais condescendente na maneira de conduzir sua função;

Relações interpessoais: foram divididas em três categorias: superior, subordinado e par;

Condições de trabalho: foram relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço;

Salários: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;

Política e administração: desorganização da companhia no que se refere à comunicação interna e políticas mal conduzidas;

Vida pessoal: questões familiares como problemas de moradia, salário e outros tipos de problemas;

Status: mudança de posição dentro da companhia;

Segurança: os indivíduos demonstraram preocupação com questões como tempo de serviço, estabilidade e instabilidade de emprego;

Os fatores motivacionais são mais eficazes, motivando para um melhor desempenho. Segundo Herzberg (1973, p.62) são eles:

Reconhecimento: necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: o supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até pelo público em geral;

Realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;

Possibilidade de crescimento: a capacidade de superar a própria habilidade individual, capacidade de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;

Progresso: mudança pessoal e profissional na organização com vistas à questão de status;

Responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades;
Trabalho em si: situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

Herzberg (1973) em sua pesquisa não tentou medir o grau de sentimento e focalizou-se no máximo de experiências comparando o ápice do negativo (insatisfação) com o ápice do positivo (satisfação), excluindo os níveis intermediários. Assim, concluiu que os fatores que levaram as pessoas a uma maior satisfação não necessariamente têm uma relação direta aos fatores que levaram a insatisfação. E também o contrário: os fatores negativos não tendem a contribuir para a satisfação profissional dos indivíduos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa. É relevante destacar que a mesma é uma análise qualitativa, e visou captar dados, que ilustrassem a satisfação dos funcionários do Banco KX – agência Beta.

A fim de identificar os fatores de satisfação e insatisfação e a relação com os resultados obtidos no cumprimento das metas, foi realizada pesquisa “*in loco*” com os empregados da agência Beta em Porto Alegre do Banco KX. Esta pesquisa foi realizada através do método Survey tipo descritiva e análise de dados explanatória combinadas, que permitiu conhecer os fatores e também a relação entre os fatores com os resultados obtidos. Segundo Tanur (*apud* PINSONNEAULT, KRAEMER, 1993, p. 53)

A pesquisa Survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

A preferência pelo método Survey se dá pela facilidade de obter as informações, destacando que o mesmo atende a finalidade da pesquisa, pois busca constatar a satisfação dos funcionários, não deixando, assim de citar o seu elevado grau de confiabilidade, para identificar os objetivos do estudo e de seus reflexos e obter assim mais informações para embasamento e análise.

É relevante destacar que a pesquisa survey é classificada em explanatória, exploratória e descritiva, dependendo do seu propósito. Assim:

Explanatória – tem como objetivo testar uma teoria e as relações causais estabelece a existência de relações causais, mas também questiona porque a relação existe;

Exploratória – o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como deve ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;

Descritiva – busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população, descreve a distribuição de algum

fenômeno na população, ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de survey a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade. (FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL, MOSCAROLA, 1998, p.2)

Verifica-se então, que a mais condizente com o tipo de pesquisa que está sendo apresentada é a descritiva, pois visa relacionar os fatores de satisfação com o cumprimento de metas.

Com o objetivo de coletar os dados, se utilizou-se para esta pesquisa, um questionário tipo LIKERT (Apêndice A), este questionário foi dividido em blocos, correspondentes a Geral (na Instituição) –, Condições de Trabalho, Gestão –, Motivação e Criatividade – Liderança – constituído de oito questões e Resultados – que foi aplicado a todos os trinta e sete empregados da agência Beta do Banco KX, em Porto Alegre no Rio Grande do Sul. A escala Likert, se distingue por ser possuir cinco graus de intensidade variando de "muito satisfeito" para "muito insatisfeito". As perguntas objetivam coletar informações acerca dos fatores que levam os empregados a sentirem mais satisfação de estarem colaborando com os resultados da Instituição.

Observa-se ainda que o método survey, utiliza como um de seus instrumentos de coleta o questionário. Assim:

Um dos instrumentos que podem ser utilizados para realização da survey é o questionário, tendo como estratégia de aplicação a entrevista pessoal, o envio pelo correio, etc. Na escolha da estratégia de aplicação deve-se atentar o custo, o tempo e, também para a forma que venha a garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo. (FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL, MOSCAROLA, 1998, p.3)

Após coleta, foi realizada uma análise estatística com os dados obtidos nos questionários.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

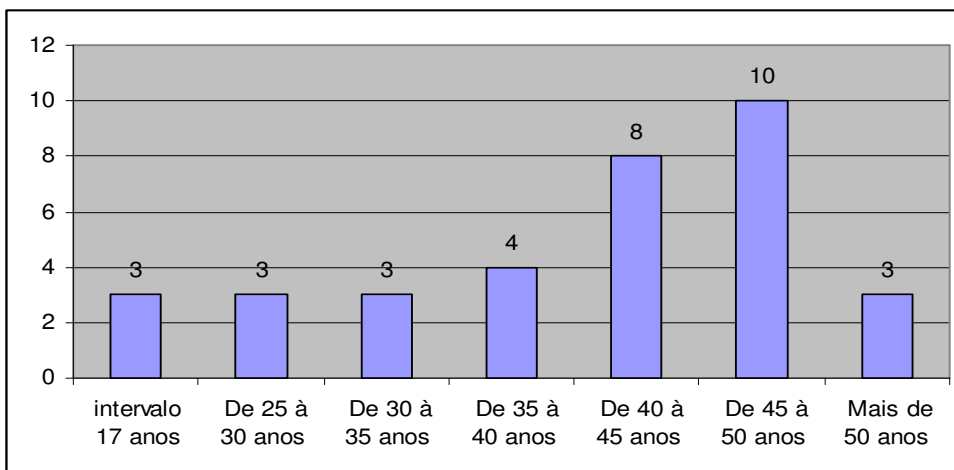
Contextualizando a escolha por este local específico, destaca-se que a agência escolhida é por conveniência, pois é uma agência de porte médio, tanto na superintendência do Rio Grande do Sul, quanto a nível Brasil.

A pesquisa foi realizada em uma agência Banco KX, que conta com 37 funcionários, sendo 34 empregados e 3 estagiários em seu quadro. Destes, 21 são do sexo masculino e 16 do sexo feminino.

Verificou-se, assim, que a pesquisa foi realizada na totalidade da agência, abrangendo 100% dos funcionários, cujas idades variam de 25 anos a 53 anos, exceto as três estagiárias, todas com 17 anos.

No gráfico abaixo apresento os intervalos e quantitativos.

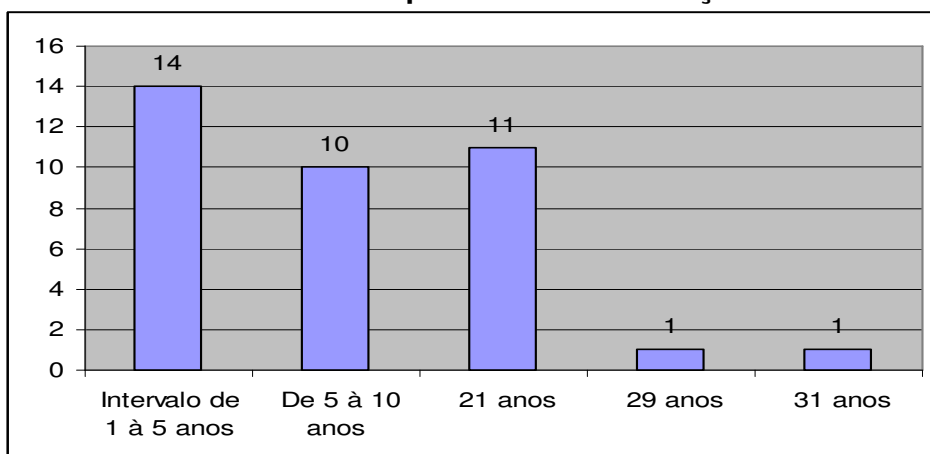
Gráfico 1 – Intervalo entre idades



Fazem parte desta agência, empregados que entraram no último concurso e também empregados que já estão aposentados, porém continuam trabalhando com mais de 31 anos de serviços neste banco.

Abaixo gráfico com os intervalos de experiência na instituição.

Gráfico 2 – Intervalos de Experiência na Instituição



3 RESULTADOS

A partir da pesquisa realizada, foi possível identificar aqueles funcionários que conseguiram atingir os resultados nas metas do período analisado. Então dividiu-se em dois grupos, os que atingiram os resultados grupo A e os que não atingiram os resultados grupo B, obteve-se assim 5 funcionários que acreditam não terem atingidos os objetivos e 32 funcionários que atingiram os objetivos, a partir das respostas do questionário voltadas para esse aspecto.

Para um melhor entendimento, a análise foi realizada com base nos cinco blocos de perguntas do questionário: Geral (na Instituição), Condições de Trabalho, Gestão, Motivação e Criatividade, Liderança e Resultados, blocos estes que foram divididos para uma melhor compreensão da pesquisa. Dessa forma, foi feito uma análise dos funcionários que não atingiram as metas em relação a sua satisfação e ou insatisfação, e dos empregados que atingiram os resultados nas metas em relação a sua satisfação.

Tabela 1 – Bloco Geral (na Instituição)

1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito.

Grupo A – Atingiu os objetivos

Grupo B – Não atingiu os objetivos

Satisfação - Geral (na Instituição)	Grau de Satisfação									
	1		2		3		4		5	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Você se considera uma pessoa satisfeita em trabalhar nesta instituição?	0%	0%	3%	40%	16%	0%	53%	20%	28%	40%
Estou satisfeito com a relação que a instituição tem com a sociedade?	0%	0%	0%	0%	6%	20%	50%	80%	44%	0%
Você esta satisfeito com o nível de envolvimento da equipe?	0%	0%	9%	20%	22%	20%	47%	40%	22%	20%
O trabalho que realizo me traz satisfação?	0%	20%	0%	20%	28%	0%	38%	60%	34%	0%
Nas diretrizes da instituição estão retratados pontos que buscam a satisfação do funcionário?	6%	0%	9%	40%	22%	40%	54%	20%	9%	0%

Você acredita que a instituição busca alternativas, para tornar seus funcionários mais satisfeitos?	3%	20%	6%	40%	25%	40%	50%	0%	16%	0%
Você está satisfeito com o sistema de remuneração da instituição.	6%	0%	9%	25%	54%	50%	25%	25%	6%	0%
Você está satisfeito com o plano de funções gratificadas e seus mecanismos de promoções.	19%	20%	6%	0%	28%	20%	41%	60%	6%	0%
Fonte: Dados da pesquisa										

Nas questões relacionadas ao grau de satisfação na Instituição em âmbito geral, percebe-se, que o grupo A, se mostra mais satisfeito na maioria das questões, enquanto o grupo B, apresenta-se insatisfeito, ou pouco satisfeito. Nota-se ainda, que mesmo apresentando divergências nas outras questões, existe uma equiparidade nos dois grupos quanto ao sistema de remuneração da instituição, portanto os funcionários acreditam que o sistema de remuneração utilizado na instituição contempla as suas necessidades e está de acordo com as atividades realizadas, e ao mercado onde está inserido.

Tabela 2 – Bloco Condições de Trabalho

1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito.

Grupo A – Atingiu os objetivos

Grupo B – Não atingiu os objetivos

Satisfação - Condições de Trabalho	Grau de Satisfação									
	1		2		3		4		5	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Você considera que o local de trabalho é limpo, confortável e com iluminação adequada?	0%	20%	6%	0%	28%	0%	41%	80%	25%	0%
Você está satisfeito com a carga horária, e horas extras necessárias para conclusão dos trabalhos?	6%	20%	0%	20%	28%	0%	50%	60%	16%	0%
Você acredita ser justa a distribuição dos trabalhos (atividades)?	0%	20%	13%	0%	31%	20%	43%	60%	13%	0%
Os equipamentos e móveis disponíveis são adequados?	0%	0%	16%	20%	25%	20%	53%	60%	6%	0%
Os sistemas e softwares utilizados são adequados?	9%	20%	16%	20%	38%	40%	31%	20%	6%	0%

O treinamento disponibilizado pela instituição possibilita a formação, e estimula a desenvolver novas competências?	16%	20%	6%	0%	31%	80%	31%	0%	16%	0%
A climatização e a ventilação do local de trabalho são adequadas?	0%	0%	9%	20%	25%	40%	41%	40%	25%	0%
Você se considera seguro em seu local de trabalho?	0%	20%	0%	20%	16%	0%	56%	20%	28%	40%
Fonte: Dados da pesquisa										

Nos fatores relacionados às condições de trabalho, uma grande parte dos entrevistados se manteve pouco satisfeitos ou satisfeitos. Vê-se uma grande porcentagem de funcionários do grupo B satisfeitos com relação ao local de trabalho estar limpo e confortável. Já no grupo A, percebe-se maior satisfação quanto à segurança no local de trabalho.

Tabela 3 – Bloco Gestão

1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito.

Grupo A – Atingiu os objetivos

Grupo B – Não atingiu os objetivos

Satisfação – Gestão	Grau de Satisfação									
	1		2		3		4		5	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Você se relaciona bem com seus colegas?	0%	0%	0%	0%	0%	20%	31%	40%	69%	40%
Você se relaciona bem com as chefias (superiores)?	0%	0%	0%	20%	6%	0%	44%	80%	50%	0%
A comunicação é clara, objetiva e tempestiva para o exercício do seu trabalho?	3%	0%	3%	20%	16%	0%	56%	80%	22%	0%
Você consegue acessar normas, regras e ou informações necessárias ao seu trabalho, rapidamente e com eficiência?	0%	0%	9%	20%	9%	60%	66%	20%	16%	0%
As metas possuem critérios de distribuição claros e justos?	3%	0%	16%	40%	22%	40%	43%	20%	16%	0%
Seus superiores solicitam sua opinião, sempre que necessitam?	3%	0%	6%	0%	37%	40%	38%	60%	16%	0%
Sua chefia lhe incentiva e estimula a se aperfeiçoar e a ser mais produtivo?	0%	0%	6%	20%	25%	40%	41%	40%	28%	0%
As promoções e as eventualizações de chefias são dadas a quem merece (maior produtividade)?	6%	20%	13%	20%	25%	0%	43%	60%	13%	0%
Fonte: Dados da Pesquisa										

Nestas questões sobre a gestão, verifica-se um alto índice nos dois grupos de funcionários satisfeitos, porém no grupo A, há um maior percentual de muito satisfeitos no relacionamento com os colegas e no relacionamento com as chefias, percebe-se ainda que o grupo A, têm 28% de muito satisfeitos quanto ao estímulo que sua chefia proporciona para se aperfeiçoar e a ser mais produtivo. Enquanto o grupo B apresenta 40% de insatisfeitos, quanto ao critério de distribuição das metas.

Tabela 4 – Bloco Motivação e Criatividade

1 = Muito Insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco Satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito.

Grupo A – Atingiu os objetivos

Grupo B – Não atingiu os objetivos

Satisfação - Motivação e Criatividade	Grau de Satisfação									
	1		2		3		4		5	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Você se sente motivado a participar das campanhas de vendas?	13%	40%	3%	20%	38%	20%	40%	20%	6%	0%
Você se considera uma pessoa motivada?	0%	0%	6%	20%	16%	20%	50%	40%	28%	20%
Você se sente motivado a propor melhorias?	0%	0%	3%	20%	28%	60%	53%	20%	16%	0%
Você se sente motivado para participar de trabalhos em equipe?	3%	20%	0%	20%	22%	40%	47%	20%	28%	0%
Você se considera competente para desenvolver as atividades que realiza?	0%	0%	0%	0%	6%	20%	56%	40%	38%	40%
Você está satisfeito com seu salário?	6%	0%	13%	0%	53%	80%	19%	20%	9%	0%
Você se sente preparado para enfrentar a grande quantidade de mudanças que experimenta diariamente?	0%	0%	0%	0%	19%	40%	62%	20%	19%	40%
Motivação para trabalhar em projetos de mudanças?	13%	40%	3%	20%	38%	20%	40%	20%	6%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Não se pode deixar de analisar os resultados apresentados em relação à participação em campanhas de vendas 40% de muito insatisfeitos e da motivação para trabalhar em projetos de mudanças também 40% de muitos insatisfeitos do grupo B. Cita-se ainda a questão que no grupo B, têm 80% de funcionários satisfeitos e muito satisfeitos quanto a sua competência em desenvolver as atividades na instituição. Ainda

há no grupo A, 53% dos empregados motivados a propor melhorias as suas chefias, destaca-se aqui, uma satisfação em contribuir com a empresa em melhores práticas e produtividade.

Tabela 5 – Bloco Liderança

Satisfação – Liderança	Grau de Satisfação									
	1		2		3		4		5	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
A liderança é exercida pela chefia com habilidade e eficácia?	0%	0%	6%	20%	22%	20%	47%	40%	25%	20%
As ações dos líderes buscam tornar o ambiente propício a interação e que sensibilize o liderado?	3%	20%	3%	20%	38%	20%	40%	40%	16%	0%
Você considera seu chefe imediato um líder?	3%	0%	3%	20%	32%	20%	31%	60%	31%	0%
Você considera que todas as chefias da sua unidade são líderes?	3%	0%	6%	20%	34%	40%	44%	40%	13%	0%
O seu chefe imediato é receptivo as sugestões de mudança?	0%	0%	0%	0%	22%	40%	50%	60%	28%	0%
Você recebe feedbacks com frequência?	3%	0%	6%	40%	34%	60%	44%	0%	13%	0%
Você se sente influenciado pelo seu chefe a realizar as metas propostas?	3%	0%	3%	0%	28%	40%	35%	60%	31%	0%
Você se sente parte da equipe da Agência?	0%	0%	0%	20%	6%	20%	44%	40%	50%	20%
Fonte: Dados da Pesquisa										

Neste bloco sobre liderança, percebe-se que tanto o grupo A, quanto o grupo B, mostram-se satisfeitos, pois os maiores percentuais se situam nas colunas dos poucos satisfeitos e satisfeitos. Destaca-se o grupo A, quanto ao pertencimento da equipe, pois 50% dos funcionários sentem-se muito satisfeitos e 44% estão satisfeitos, com o somatório destes itens 94% sentem-se parte da equipe da agência.

3.1 ANÁLISE REFLEXIVA DOS DADOS OBTIDOS

No grupo de empregados que atingiram as metas, percebe-se que, em todas as questões, têm alguns muito satisfeitos. No grupo dos que não atingiram os resultados não se percebe uma maior satisfação nos itens relacionados ao sistema de remuneração, no plano de funções gratificadas e dos mecanismos de promoções. O fato dos empregados do grupo A, terem alto percentual de muito satisfeitos e de satisfeitos, e destes empregados gostarem do que fazem, pode estar ligado ao nível de envolvimento da equipe e ao reconhecimento da importância da relação que a instituição tem com a sociedade, pois no grupo A tem 44% de muito satisfeitos quando avaliada a relação da instituição com a sociedade. Vale destacar que 40% dos empregados do Grupo B não acreditam estarem retratados pontos que busquem a satisfação dos funcionários nas diretrizes da instituição, embora a instituição a tenha, como desafio estratégico e ainda como política interna de relacionamento com o empregado.

Tem-se que considerar ainda e buscar identificar quais fatores podem estar gerando a insatisfação dos empregados do grupo B, em trabalharem nesta instituição, pois observa-se predominância de insatisfeitos do grupo B contra os insatisfeitos do grupo A. A menor produtividade do grupo B pode estar ligada a fatores motivacionais, analisados pela pesquisa. Têm-se então que no grupo B há uma maior representação de insatisfeitos quanto à comunicação clara e tempestiva contra minoria dos empregados do grupo A. Também na utilização da ferramenta de *feedback* para retroalimentação das opiniões dadas dos empregados, há grande percentual de pouco satisfeitos e de insatisfeitos no grupo B; e, no grupo A, tem-se menor predominância de insatisfeitos e de muito insatisfeitos, medidas estas recomendadas por Bergamini e Coda (1999), visando envolver os empregados de modo a torná-los mais colaboradores e parceiros em alcançar os resultados esperados.

A pesquisa demonstrou uma tendência de maior carga horária necessária à conclusão dos trabalhos por parte do grupo B, pois 40% dos empregados se

declararam insatisfeitos. Como o volume de trabalho nas agências do Banco KX é muito grande e constante pode, conforme Herzberg (1973), este grupo estar dando maior importância aos fatores de higiene, entre eles o senso de justiça na distribuição das tarefas, estando estes assoberbados com as rotinas, porém com poucas oportunidades de realização das metas desafiadoras. Neste tema, também podemos identificar que o grupo B está mais insatisfeito do que o grupo A quanto ao conforto, limpeza e a iluminação do local de trabalho, pois como a agência Beta passou e ainda passa por reformas estas constantes mudanças podem estar também associados aos fatores higiênicos. Ainda neste bloco, pode-se verificar que o desempenho dos sistemas, softwares e equipamentos utilizados obtiveram 40% de insatisfação pelo grupo B, podendo estar relacionado à lentidão dos sistemas, ao retrabalho para alimentar diferentes sistemas.

O relacionamento com os colegas do grupo A parece evidentemente melhor, pois há uma maior predominância de muito satisfeitos enquanto no grupo B há maior percentual de pouco satisfeitos. Vale ressaltar que as ações dos líderes buscam tornar o ambiente propício a interações e que sensibilize o empregado, pois o grupo A obteve 94% no somatório de satisfeitos e, o grupo B, 20% de insatisfeitos. Essas ações promovem melhoria no clima organizacional, pois conforme Bergamini e Coda (1997) é uma energia extrínseca ligada aos aspectos das relações com os colegas e chefias sob a ótica do empregado, mapeando as percepções do ambiente de trabalho representando o clima organizacional.

No relacionamento com as chefias, o grupo A tem alto percentual de satisfeitos, enquanto no grupo B, há 20% de insatisfeitos. Essa totalidade de empregados satisfeitos do grupo A pode estar de acordo com Smircich e Morgan (1997) que ressaltam que o líder, usando de suas habilidades de influenciar e motivar seus liderados favorece um ambiente propício para formação de equipes, onde pode prevalecer um nível de desempenho e participação maior do que a soma das contribuições individuais.

Foi possível verificar, que na questão sobre os critérios de distribuição das metas serem claros e justos, há no grupo A um total de 59% de satisfeitos, no grupo B temos 20% de satisfeitos e 40% de insatisfeitos. Pode-se embasar a análise nos fatores

motivacionais de Herzberg (1973) como a ausência de realização pela sua participação no contexto total da meta estar muito distante dos resultados atingidos. Ainda na questão de liderança, verifica-se um alto percentual de muito satisfeitos e satisfeitos quanto aos estímulos da chefia, a torná-los mais aperfeiçoados e produtivos. No grupo B, tem-se 60% satisfeitos e 20% de insatisfeitos quanto ao quesito de ser aceito e participar do grupo interagindo positivamente com a chefia, segundo Berne (1966) a satisfação do participante de estar “na equipe”, torna o membro mais responsável e comprometido com as ações e os resultados que a equipe venha a conquistar, esta sinergia positiva pode gerar maior produtividade.

A pesquisa trouxe à tona evidências, já observadas nas questões relativas à gestão. Por vezes, os empregados desabafam quanto à sobrecarga de trabalho, sistemas lentos, e metas muito desafiadoras, normalmente disfarçadas atrás de campanhas de vendas. Os empregados do grupo A estão mais motivados a participar destas campanhas. Verifica-se que o grupo B possui 20% de insatisfeito e 20% de muito insatisfeito. Somando-se, temos 40% de insatisfeitos contra no grupo A de 16% de insatisfeitos, pode o grupo B estar mais sensível ao estado emocional do trabalhador frente às atividades que está desempenhando, e depende de muitos fatores sociais e psicológicos que influem na medição do grau de satisfação.

Nas questões relacionadas aos empregados e se estes se consideram competentes a desenvolver as atividades, os dois grupos estão muito satisfeitos ou satisfeitos identificando assim a vantagem competitiva segundo Stewart (1998), na qual a instituição passa a gerenciar o trabalho do conhecimento proporcionando programas de capacitação e formação continuada na intranet, com formação e conhecimento especializado. Abordando a satisfação quanto ao salário, verificamos uma inversão, pois o grupo A demonstrou maior insatisfação com relação ao quesito salário. Pode-se pensar em uma questão de acomodação dos empregados do grupo B, pois não há insatisfeitos, no entanto não buscam atingir as metas.

Sobre o bloco das questões de liderança temos a considerar que, no grupo A, há um alto índice de muito satisfeitos e satisfeitos, enquanto, no grupo B, tem 20% de insatisfeitos.

Verificamos, assim, conforme Spector (2005) a confiança depositada pelo grupo A no seu chefe promove uma lealdade entre os participantes da equipe possibilitando um maior desempenho nos resultados. Acerca da satisfação de ser parte da equipe visualizamos esta questão tendo o grupo A, somatório de 100% de satisfeitos. No grupo B, temos 20% de insatisfeitos, dado através do qual conclui serem estes uns dos fatores que podem ter contribuído para tornar o grupo A em relação ao grupo B, mais comprometido com as ações e resultados que a equipe venha a necessitar sempre voltada a solução de problemas, às novas idéias e à maior produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar quais são os fatores que provocam maior satisfação e insatisfação nos empregados do Banco KX, e se os funcionários teriam melhores índices de produtividade se estes fatores estivessem considerados como satisfeitos.

Neste sentido, cabe ressaltar que a pesquisa pôde identificar os fatores motivacionais, que a maior satisfação alcançada pelo grupo A nas muitas questões aplicadas, resultou em um melhor desempenho, seja pela satisfação de realizar determinada atividade, por gostar do que faz, ou pelo benefício que possa advir por estar desempenhando melhor aquela atividade.

A pesquisa identificou também que os fatores higiênicos elencados por Herzberg não fazem as pessoas serem mais produtivas, apenas mantêm o nível de insatisfação dos empregados em um grau mínimo. Por este motivo, as instituições promovem iniciativas a fim de favorecer um melhor clima organizacional e melhores condições ambientais de trabalho. Vale frisar que a garantia do oferecimento destes fatores não surtiram efeitos tão benéficos, tais como um equilíbrio entre o bem-estar dos empregados e o alcance das metas propostas pela instituição, como era de se esperar. Outra questão que ficou evidente foi como os fatores motivacionais são eficazes e propiciam, quando os funcionários estão satisfeitos, um maior nível de satisfação, possibilitando o crescimento do indivíduo e que eles atinjam a realização pessoal e uma maior produtividade.

É importante citar que a maioria das respostas dos questionários foi coerente com o propósito da pesquisa, sendo possível identificar fatores de maior satisfação e de insatisfação. Assim, a contribuição desta pesquisa visa contribuir com os administradores ou gerentes de bancos subsidiando o conhecimento de quais fatores de satisfação podem impactar na motivação, liderança e nos resultados. A análise estatística entre as questões dos blocos de perguntas facilitou o entendimento e evidenciou que alguns fatores motivacionais e de pertencimento, podem proporcionar satisfação ao empregado e impulsioná-lo a maior produtividade.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma limitação da pesquisa foi utilizar exclusivamente o método quantitativo, do tipo descritiva, pois determinados assuntos acabaram delimitados. Foi possível perceber que, se houvesse uma pesquisa explanatória associando relações entre os fatores e ou a combinação da pesquisa descritiva e explanatória, poderiam ser tratados outros assuntos relevantes ao tema.

SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para estudos futuros, sugere-se:

- Investigação do clima organizacional, com pesquisa semestral, visto as grandes mudanças no setor e nas atividades dos bancários.
- Pesquisar para determinar a satisfação em relação específica das condições do trabalho, onde com ações técnicas e pontuais, podem aumentar a satisfação da equipe.
- Investigar de que forma os fatores motivacionais podem ser estimulados e mantidos, para que o desempenho se mantenha crescente.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização – O Conflito Entre o Sistema e o Indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1957

BERNE, Eric, **Principles of Group Treatment**. New York: Oxford University Press, 1964. Trad. UNAT (União Nacional de Analistas Transacionais do Brasil) BRASIL.

BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDALIZE, A; GOMES L. F; FRASSON M. A.; AMBRÓSIO P. R.; LANZA R.;MARINE, R. M. **Capital Humano nas Organizações Modernas: a vantagem competitiva**. Enanpad, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, H. OLIVEIRA, M. SACCOL, A. MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. **Revista de Administração**. São Paulo, v.35, n.3, jul/set, 2000.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K **Psicologia para administradores de Empresas**. São Paulo:EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho**. In: HAMPTON, David. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973, P.53-92.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995

MINAYO, M. C. de S. & SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** **Cad. Saúde Pública**, 9: 239-62, 1993.

NAKAMURA, Janete. **Fatores Motivacionais: estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação do sistema SEBRAE.** Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação), Brasília, DF, 1994. Brasília, DF: Universidade de Brasília, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 1994.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. **Survey research in management information systems: an assesement.** Journal of Management Information System, 1993.

SMIRCICH, Linda. MORGAN, Gareth. **Liderança: a administração do sentido.** BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. In: Psicodinâmica da Vida Organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978. Artigos

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier, 14ªed, 1998.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário de Satisfação

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e

5 = Muito Satisfeito.

Sexo: () Feminino () Masculino Idade: Experiência no Banco:

Satisfação - Geral (na Instituição)	<u>Grau de Satisfação</u>				
	1	2	3	4	5
Você se considera uma pessoa satisfeita em trabalhar nesta instituição?					
Estou satisfeito com a relação que a instituição tem com a sociedade?					
Você esta satisfeito com o nível de envolvimento da equipe?					
O trabalho que realizo me traz satisfação?					
Nas diretrizes da instituição estão retratados pontos que buscam a satisfação do funcionário?					
Você acredita que a instituição busca alternativas, para tornar seus funcionários mais satisfeitos?					
Você esta satisfeito com o sistema de remuneração da instituição?					
Você esta satisfeito com o plano de funções gratificadas e seus mecanismos de promoções?					

Satisfação - Condições de Trabalho	<u>Grau de Satisfação</u>				
	1	2	3	4	5
Você considera que o local de trabalho é limpo, confortável e com iluminação adequada?					
Você está satisfeito com a carga horária, e horas extras necessárias para conclusão dos trabalhos?					
Você acredita ser justa a distribuição dos trabalhos					

(atividades)?					
Os equipamentos e móveis disponíveis são adequados?					
Os sistemas e softwares utilizados são adequados?					
O treinamento disponibilizado pela instituição possibilita a formação, e estimula a desenvolver novas competências?					
A climatização e a ventilação do local de trabalho é adequada?					
Você se considera seguro em seu local de trabalho?					

Satisfação - Gestão	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Você se relaciona bem com seus colegas?					
Você se relaciona bem com as chefias (superiores)?					
A comunicação é clara, objetiva e tempestiva para o exercício do seu trabalho?					
Você consegue acessar normas, regras e ou informações necessárias ao seu trabalho, rapidamente e com eficiência?					
As metas possuem critérios de distribuição claros e justos?					
Seus superiores solicitam sua opinião, sempre que necessitam?					
Sua chefia lhe incentiva e estimula a se aperfeiçoar e a ser mais produtivo?					
As promoções e as eventualizações de chefias são dadas a quem merece (maior produtividade)?					

Satisfação - Motivação e Criatividade	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Você se sente motivado a participar das campanhas de vendas?					
Você se considera uma pessoa motivada?					
Você se sente motivado a propor melhorias?					
Você se sente motivado para participar de trabalhos em equipe?					
Você se considera competente para desenvolver as atividades que realiza?					
Você está satisfeito com seu salário?					

Você se sente preparado para enfrentar a grande quantidade de mudanças que experimenta diariamente?					
Motivação para trabalhar em projetos de mudanças?					

Satisfação – Liderança	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
A liderança é exercida pela chefia com habilidade e eficácia?					
As ações dos líderes buscam tornar o ambiente propício a interação e que sensibilize o liderado?					
Você considera seu chefe imediato um líder?					
Você considera que todas as chefias da sua unidade são líderes?					
O seu chefe imediato é receptivo as sugestões de mudança?					
Você recebe feedbacks com frequência?					
Você se sente influenciado pelo seu chefe a realizar as metas propostas?					
Você se sente parte da equipe da Agência?					

Satisfação – Resultados	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Você oferece habitualmente os produtos da empresa?					
Você vende habitualmente os produtos alvo das metas?					
Você considera que seu chefe imediato contribuiu para os resultados (metas)?					
Você considera que as comissões sobre as vendas, é o que mais lhe estimula para cumprir as metas?					
Você se considera comprometido com os resultados da agência e busca realizar as metas?					
A sua produtividade aumenta, quando você se sente mais satisfeito?					
Você se considera realizado profissionalmente com as atividades que realiza?					
Você considera que sua produtividade foi suficiente para atingir a meta proposta?					