

# **SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA DO SETOR BANCÁRIO DO MUNICÍPIO DE BANANEIRAS – PB, BRASIL**

**Joaquim Carlos Lourenço**

[carlosadm2006@gmail.com](mailto:carlosadm2006@gmail.com)

Universidade Federal de Campina Grande

**Ylênia Mikarlla de Almeida Lins Alves**

## **RESUMO**

A satisfação no trabalho é atualmente um dos principais fatores de retenção dos empregados nas organizações. Por isso, muitas empresas investem em programas de melhorias e desenvolvimento profissional. No intuito de sempre estarem no auge da competição do mercado. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. Não obstante, um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi verificar o grau de satisfação no trabalho dos funcionários de uma agência do setor bancário do município de Bananeiras - PB. A metodologia utilizada foi à pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e também o estudo de caso. Os resultados indicam que (67%) dos funcionários da agência bancária pesquisada estão satisfeitos e (11%) “nem insatisfeito nem satisfeito” com suas condições de trabalho aqui pesquisadas. A pesquisa revelou ainda um perfil predominantemente de homens (88,89%) e mulheres (11,11%). Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários (77,78%) tem curso superior completo, (11,11%) tem curso superior incompleto e (11,11%) tem apenas o 2º grau completo. Por fim, verifica-se uma crescente tendência dada a essa nova temática pelas organizações, o que pode sugerir novos estudos nesta área.

**Palavras-chave:** salários, estímulos, competição, realização profissional, satisfação.

## **ABSTRACT**

Job satisfaction is currently a major factor in retaining employees in organizations. Therefore, many companies invest in improvement programs and professional development. In order to always be at the peak of market competition. The work environment is characterized by physical and material conditions and psychological and social conditions. Nevertheless, a pleasant working environment can improve interpersonal relations and productivity and reduce accidents, illness, absenteeism and staff turnover. In this context, the objective of this study was to assess the degree of job satisfaction of employees of an agency of the banking sector of the city of Bananeiras - PB. The methodology used was the exploratory, descriptive literature and also the case study. The results indicate that (67%) of the bank officials surveyed are satisfied and (11%) "neither satisfied nor dissatisfied" with their working conditions surveyed here. The survey also revealed a profile predominantly of men (88.89%) and women (11.11%). The level of schooling of employees (77.78%) has completed higher education, (11.11%) is incomplete and college (11.11%) has only two high school degree. Finally, there is a growing tendency due to the new issue organizations, which may suggest further studies in this area.

**Keywords:** salaries, incentives, competition, professional achievement and satisfaction.

## **INTRODUÇÃO**

As organizações atualmente no Brasil, como em outros países emergentes, encontram-se numa constante busca pela retenção de seus melhores empregados, pois o crescimento da economia do país nos últimos anos, não criou apenas novas oportunidades para as profissões, mas também aumentos nos salários e queixas explícitas de que estariam faltando candidatos habilitados aos empregos oferecidos.

Não obstante, a escassez de profissionais qualificados, o aumento da competitividade, a nova dinâmica dos mercados e o desejo pessoal dos empregados de crescer profissionalmente provocou um aumento na rotatividade nos postos de trabalho do país. A grande oferta de empregos no mercado estimulou a troca de empregos e empresas nos empregados. Tal desafio, por sua vez, pode ser apontado pela necessidade de oferecer total satisfação às pessoas que fazem parte dessas empresas.

Nesse contexto, é importante salientar que o homem é um ser, que nos seus variados aspectos, necessita de estímulos que o motivem a permanecer ativo no seu posto de trabalho e, assim, o torne produtivo. No intuito de sempre estar no auge da competição do mercado, as organizações vêm buscando estratégias, no qual o setor de recursos humanos é o principal responsável de oferecer, ao empregado, a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Moretti e Treichel (2005, p.1) o ser humano traz consigo sentimentos, ambições; cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Sob essa perspectiva, o homem não trabalha tão somente para a obtenção do salário, mas também pelo seu crescimento profissional, reconhecimento, segurança e manutenção das necessidades básicas. Desta forma, é necessário que saibamos que, cada vez que ele entra na empresa, está entrando um “ser” integrado e indivisível, com direito a todos os sonhos de auto-estima e auto-realização, não apenas o homo economicus ou o homem econômico.

Hoje, é consenso na literatura que pessoas felizes, satisfeitas, produzem mais e melhor. Note-se que, se a organização disponibilizar instalações adequadas, der espaço, der oportunidade e se preocupar constantemente com seu empregado, o nível de satisfação do profissional no trabalho aumenta e pessoas mais satisfeitas são mais produtivas. Isso reflete nos resultados da companhia e acaba criando um círculo no qual todos saem ganhando. De acordo com Graça (2005) está aumentando a consciência das pessoas. Hoje, elas estão mais mobilizadas e mais críticas do que no passado e as empresas estão começando a olhar o funcionário com outros olhos.

Nesse sentido, este estudo visa verificar o grau de satisfação no trabalho dos funcionários de uma agência do setor bancário do município de Bananeiras - PB. Embora a satisfação no trabalho seja uma medida subjetiva, utilizaremos como instrumento de pesquisa para verificar o grau de satisfação no trabalho, uma variável objetiva que identifica variáveis desenvolvidas no local de trabalho e proporcionadas pelo “trabalho”.

## **A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas, materiais, e por condições psicológicas e sociais. Por isso, um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Como a satisfação no trabalho é o principal fator

que gera impacto nas organizações, as pessoas insatisfeitas e desmotivadas, precisam de algo que possam se estimular.

Conforme Chiavenato (2004) a motivação seria uma força ou energia, que nasce de nossas necessidades interiores, ela é intrínseca, ou seja, está dentro de cada um de nós, e ninguém pode de forma alguma motivar alguém, apenas recebemos estímulos que irão satisfazer nossas necessidades interiores e assim ficar motivados.

A motivação em uma empresa bem-sucedida é o ponto fundamental para estimular os empregados de uma organização. Pessoas motivadas brilham. As pessoas são únicas e precisam ser tratadas assim, dispensando a atenção necessária a todos e não a um determinado grupo. Nesse aspecto, a satisfação é uma atitude, uma emoção ou um sentimento que pode ser verbalizado e medido através duma opinião do tipo “Gosto de ser médico de família” (GRAÇA, 2005, p.7.). Enquanto atitude, conforme o mesmo autor, a satisfação tem três componentes:

- **Fectiva:** “Não gosto do que faço neste centro de saúde”;
- **Cognitiva:** “O meu trabalho é muito rotineiro”;
- **Comportamental:** “Tenho pensado ultimamente em concorrer ou pedir transferência para o outro centro de saúde”.

Em termos simplistas, segundo Graça (2005, p. 5) poderíamos definir a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação (periódica) que cada um de nós faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais. No fundo, é uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe (por ex., sucesso, dinheiro, segurança, amizade, prestígio, autonomia no trabalho, oportunidade de trabalhar em equipe, tarefas interessantes e estimulantes, reconhecimento profissional, desenvolvimento de uma carreira) é justo ou está de acordo com aquilo que esperava obter, por comparação com outrem na mesma situação e em função dos investimentos feitos na organização onde trabalha.

Por outras palavras, a satisfação profissional é um fenómeno complexo e multivariado, vivenciado pelos indivíduos como um estado comportamental derivado de fontes internas e externas. Partindo de outro prisma, Coda (1990) afirma que a satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Assim, a satisfação no trabalho é uma atitude que reflete o grau segundo o qual as pessoas se sentem de forma positiva ou negativa com relação ao trabalho e às suas varias facetas. É, portanto, uma atitude ou resposta emocional às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho (CADAMURO et al., 2008). Sob essa ótica a satisfação no trabalho depende muito da capacidade para minimizar aquilo que o importuna e maximizar aquilo que pode fazer-lo crescer no trabalho.

Para tanto, o seu senso de observação é essencial. Pois, num futuro próximo, nossas responsabilidades vão crescer, e, por conseguinte, o que era de apenas competência do chefe passará a ser de competência de todos. Logo, cada empregado terá de ser mais criativo e proativo dentro da organização, uma vez que o sucesso no trabalho dependerá de muita imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos de uma área para outra e de sair com novas soluções para problemas emergentes. Deste modo, a satisfação no

trabalho dependerá cada vez mais de uma interação inteligente entre o trabalhador e a organização.

Podemos dizer que o trabalho além de possibilitar crescimento, transformações, reconhecimento e independência pessoal e profissional também causa problemas de insatisfação, desinteresse, apatia e também muita irritação. Na verdade, poucas pessoas têm um relacionamento totalmente satisfatório com seus empregadores. Nunca as empresas utilizam todas as suas qualidades. Nenhum trabalho pode dar satisfação o tempo todo. A insatisfação no trabalho é um problema real e merece atenção.

## **A TEORIA DOS DOIS FATORES**

No final da década de 1950, Frederick Herzberg e seus colegas realizaram um estudo das atitudes profissionais de 200 engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. O estudo procurou identificar os fatores que geravam satisfação e os fatores que geravam insatisfação no trabalho, avaliando acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando a determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que só fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho.

A partir dessa pesquisa, Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores. A primeira categoria é constituída dos fatores de higiene ou de manutenção, por descreverem o ambiente humano e servirem à função básica de impedir a insatisfação com o trabalho. A segunda categoria foi denominada de fatores de motivação, por parecerem eficientes para motivar as pessoas para realizações superiores. Essa teoria foi chamada de teoria dos dois fatores. (STONER e FREEMAN, 1999).

Entre os fatores de insatisfação (fatores “higiênicos” estavam o salário, as condições de trabalho e a política da empresa – todos eles afetavam o contexto em que o trabalho era realizado. O mais importante desses fatores é a política da empresa, que segundo muitos indivíduos pode ser uma grande causa de ineficiência e ineficácia. Os pontos positivos atribuídos a esses fatores não levaram à satisfação no trabalho, mas meramente à ausência de insatisfação.

Entre os fatores de satisfação (fatores motivantes) estão à realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso – todos eles relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional. (STONER e FREEMAN, 1999).

Para Herzberg (1959), os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha. Porém os fatores satisfacientes ou fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo desempenhado e suas obrigações. Ou seja, a motivação é composta pelas necessidades humanas e comportamentais.

Sob essa perspectiva, Abraham Maslow desenvolveu em 1943, uma teoria das necessidades humanas, mais conhecida como a teoria de Maslow. A teoria se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Segundo ele, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência. A pirâmide possui cinco tipos de níveis distintos, baseados nas necessidades humanas, definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias (Figura 1).



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2004).  
Figura 1: A Pirâmide das Necessidades de Maslow

No nível inferior da pirâmide estão às necessidades fisiológicas (básicas), como a fome, sede, estabilidade no emprego e infraestrutura adequada. No nível intermediário estão às necessidades sociais, relacionadas à importância da interação com os funcionários, clientes e seu chefe. Enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectuais, envolvem a autoconfiança e auto-realização dos funcionários, estão basicamente relacionadas ao sucesso alcançado na profissão.

Note-se que tanto o ambiente externo como o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Contudo, apenas o ambiente em que o empregado trabalha e as circunstâncias externas que o envolvem tem sido enfatizado pela grande maioria das políticas de Recursos Humanos das organizações.

Nesse contexto, cabe à organização segundo Albuquerque (2009) propiciar meios para que os funcionários sejam desafiados e incentivados a buscar seu crescimento profissional, estimulados a participarem e colaborarem com a organização; assim, tornam-se parte da corporação e sentem-se realmente motivados. Além disso, deve-se trabalhar no sentido de manter-se um padrão mínimo de condições ambientais que afaste qualquer tipo de insatisfação. Vale salientar que, todavia, manter níveis positivos de satisfação e afastar tendências de insatisfação é uma tarefa nem sempre simples, mas necessária para o sucesso das organizações atuais.

## METODOLOGIA

Este estudo pode ser definido como de caráter exploratório-descritivo, moldado como estudo de caso, pois registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulação e nem interferência do pesquisador. O trabalho possui, também, um caráter bibliográfico, por buscar construir uma primeira abordagem sobre os aspectos referentes aos fatores que se relacionam ao assunto que compreende a satisfação no trabalho.

O estudo foi realizado em uma agência do setor bancário do município de Bananeiras - PB, e sua população alvo foram os 11 funcionários da agência bancária, distribuídos entre os funcionários de todos os cargos da instituição pesquisada, a partir da qual foi composta uma amostra com 09 componentes. Utilizou-se um questionário do tipo estruturado para coletar os dados.

A construção do questionário foi feita a partir da seleção de questões já validadas em outros estudos (Silva Junior, 2001; Martins e Santos, 2006; Gomes e Miguez, 2006) e adaptadas para a realidade da organização em estudo. Este foi composto por 22 questões e dividido em duas seções: na primeira as perguntas eram relacionadas ao perfil dos funcionários como cargo, idade, tempo de serviço, renda familiar, gênero, estado civil e nível de escolaridade.

Na segunda seção, foram apresentadas várias questões sobre as variáveis do “trabalho”. Sendo que, para cada pergunta o respondente encontrava cinco opções: muito insatisfeito, insatisfeito, nem insatisfeito nem satisfeito, satisfeito e muito satisfeito. Para isso, as opções foram transformadas em escala tipo (A-E), para definição de opções de resposta.

Os questionários foram distribuídos entre todos os cargos de trabalho da organização em estudo, exceto os terceirizados. Sua aplicação ocorreu entre os meses de março e abril de 2012, a partir da obtenção do consentimento livre dos participantes. Os dados obtidos foram tratados com a utilização de ferramentas estatísticas, bem como através do método interpretativo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A primeira seção deste item descreve o perfil dos funcionários da agência bancária participante da pesquisa, os (09) respondentes do questionário. Na segunda seção, apresentam-se as percepções iniciais dos funcionários da agência bancária, com relação à satisfação no trabalho.

### **PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Por meio da tabulação dos dados obtidos foi possível caracterizar o perfil dos funcionários que responderam o questionário da ótica das seguintes variáveis: gênero, faixa etária, tempo de serviço, estado civil, grau de instrução e renda familiar. Os resultados encontrados indicam um perfil de respondentes predominantemente de homens (88,89%) e mulheres (11,11%).

Enquanto ao estado civil, (44,44%) são casados, (44,44%) solteiros e (11,12%) divorciados e/ou separado. Quanto ao nível de instrução dos funcionários (77,78%) tem curso superior completo, (11,11%) tem curso superior incompleto e (11,11%) tem 2º grau completo. Outro aspecto a ser destacado refere-se à predominância de profissionais com pouco tempo de serviço na agência bancária (77,78% declarou ter entre 1 e 4 anos de casa, enquanto que 22,22% estão a mais de 8 anos).

Em relação à renda, pôde-se verificar que cerca de (55,56%) dos respondentes recebem entre 3 e 5 salários mínimos; (33,33%) entre 5 e 8 salários e (11,11%) acima de 8 salários mínimos. Constata-se, ainda, que o perfil dos profissionais pode ser caracterizado como jovem, uma vez que 77,78% dos funcionários encontram-se na faixa etária entre 18 e 35 anos. (Tabela 1).

<b>Variáveis</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Frequência f</b>	<b>Percentual %</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	08	88,89
	Feminino	01	11,11
	<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100,00</b>
<b>Faixa etária</b>	18 a <25	01	11,11
	25 a <30	02	22,22
	30 a <35	04	44,45
	40 a <45	01	11,11
	45 a <50	01	11,11
	<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100,00</b>
<b>Tempo de serviço</b>	1 a < 4 anos	07	77,78
	a partir de 8 anos	02	22,22
	<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100,00</b>
<b>Estado civil</b>	Solteiro	04	44,44
	Casado	04	44,44
	Divorciado/Separado	01	11,12
	<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100,00</b>
<b>Grau de Instrução</b>	2º Grau Completo	01	11,11
	Superior Incompleto	01	11,11
	Superior Completo	07	77,78
	<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100,00</b>
<b>Renda Familiar</b>	3 a < 5 Salários	05	55,56
	5 a < 8 Salários	03	33,33
	Mais de 08 anos	01	11,11
	<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Pesquisa direta (2012).  
Tabela 1. Perfil dos funcionários da agência bancária

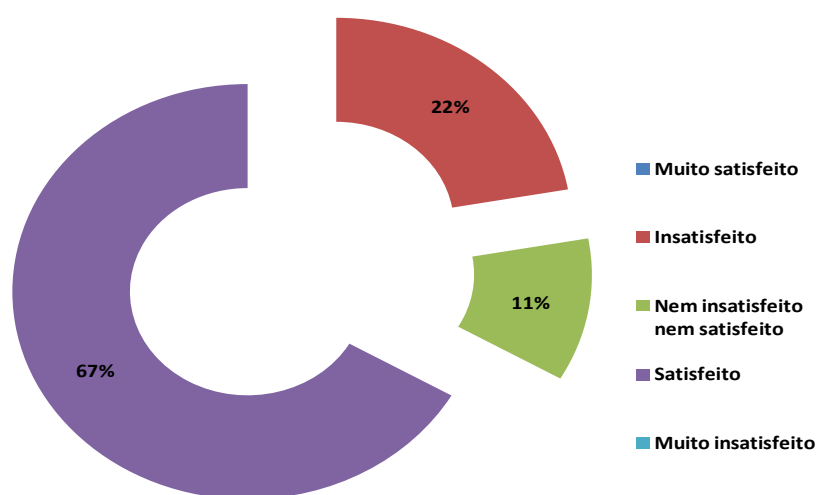
No geral, os dados obtidos revelam um perfil de um setor dominado ainda por homens, e uma grande tendência a qualificação profissional, como pode ser visto na tabela acima. Essa tendência é consequência de um processo de reestruturação e inovação tecnológica iniciado no final da década de 1990 no mercado nacional.

A internacionalização da econômica do país fez surgir uma nova demanda por profissionais extremamente qualificados, sendo o setor financeiro um dos mais atingidos. Por isso, o grande número de funcionários da agência bancária pesquisada com curso superior.

## SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA BANCÁRIA

Para verificar o grau de satisfação dos funcionários da agência bancária, perguntou-se por meio do questionário, como os respondentes se sentiam com relação às condições disponibilizadas pelo o Banco para realização de seu trabalho, sendo avaliados os seguintes aspectos: Condições necessárias para a realização de suas tarefas; Carga horária de trabalho; Reconhecimento pelo trabalho realizado; Relacionamento com os seus colegas; Relacionamento com os seus superiores; Relação salário/atividades; Perspectiva de desenvolvimento profissional; e Promoção e apoio ao estudo.

Constatou-se que 67% dos funcionários estão “satisfeitos” com as condições necessárias disponibilizada pelo banco para a realização de suas tarefas no dia-a-dia e 11% estão nem insatisfeitos nem satisfeitos, o que configura uma satisfação parcial. O que pode indicar uma maior estabilidade para que o funcionário possa desempenhar bem o seu trabalho. Não obstante, 22% declaram estarem insatisfeitos com as condições de infraestrutura necessárias para a realização de suas tarefas (Gráfico 1).

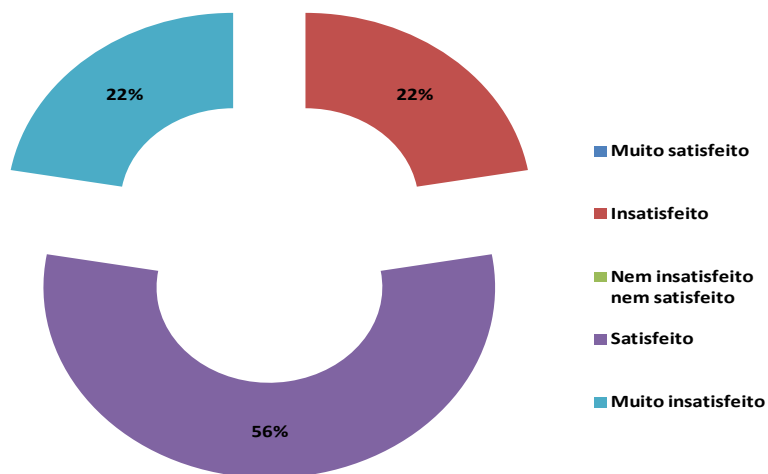


**Fonte:** Pesquisa direta (2012).

Gráfico 1 – Condições necessárias para a realização de suas tarefas

A insatisfação constatada nos funcionários demonstra que a pesar da existência de programas motivacionais na organização, alguns funcionários ainda não encontraram intrinsecamente os fatos que podem ajudar na sua realização profissional. É importante destacar que, um profissional insatisfeito não desempenha bem o seu trabalho, além disso, suas ações repercutem negativamente perante seus colegas de trabalho e consequentemente nos resultados da empresa.

Os resultados relacionados à satisfação quanto à carga horária de trabalho de cada funcionário, indicam que 56% dos respondentes estão satisfeitos com sua atual carga de horária de trabalho, 22% muito insatisfeito e 22% insatisfeitos, o que indica que 44% estão entre “insatisfeito” e muito insatisfeito com sua carga horária de trabalho. Tal, insatisfação talvez possa ser justificada pelo fato de 22% considerarem as condições de trabalho oferecidas pela empresa inadequadas ou pelas metas excessivas, já que as empresas desse setor utilizam essa medida para quantificar o desempenho do funcionário no trabalho (Gráfico 2).

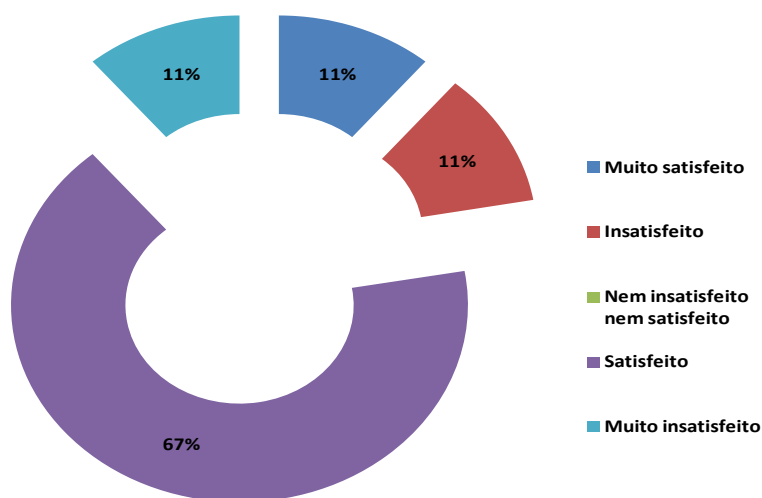


**Fonte:** Pesquisa direta (2012).  
Gráfico 2 – Carga horária de trabalho

Com relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado, verifico-se que 78% dos respondentes encontram-se entre “satisfeito” e “muito satisfeito”, 22% entre insatisfeito e muito insatisfeito (Gráfico 3). O reconhecimento do trabalho é um fator essencial para o bom desempenho do colaborador na empresa.

Segundo Chiavenato (2004) as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação em grupos sociais. A experiência de Hawthorne comprovou que recompensas salariais, mesmo quando são justas, não é o fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação do trabalho.

Outros fatores como o reconhecimento, apoio moral, confiança entre os trabalhadores e administração da empresa, são mais importantes para alguns trabalhadores, do que o próprio salário. Normalmente, todo trabalhador gosta de ser bem tratado e com justiça, ser elogiado, saber que está fazendo um bom trabalho, ter atenção de seu superior, dentre outros fatores. Para Bernardinho (2006, p. 52) “A confiança é a base de qualquer relação. Por isso, o reconhecimento deve ser baseado num relacionamento de franqueza e confiança entre todos os colaboradores que fazem parte da organização.

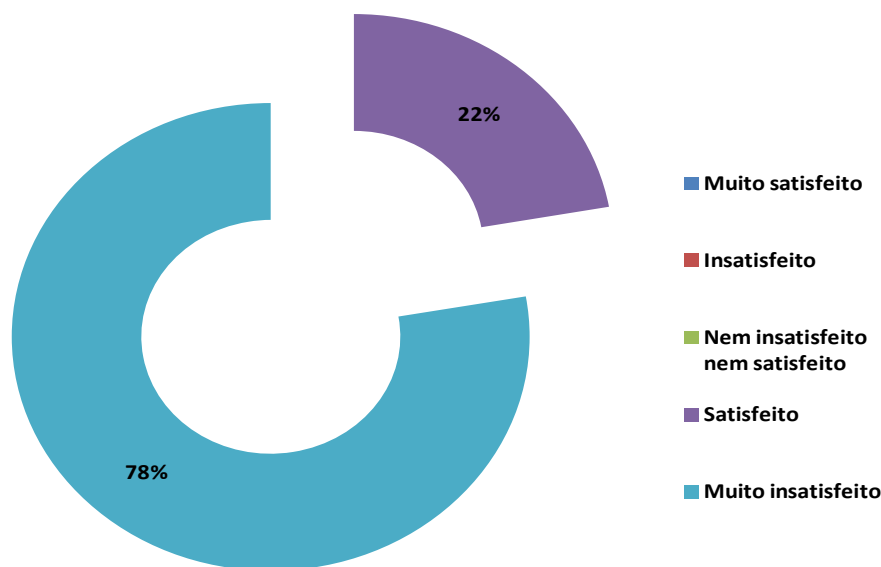


**Fonte:** Pesquisa direta (2012).  
Gráfico 3 – Reconhecimento pelo trabalho realizado

No que tange o relacionamento com os seus colegas de trabalho, 78% dos funcionários que responderam o questionário estão muito insatisfeitos com o relacionamento interpessoal existente com os seus colegas de trabalho, enquanto que apenas 22% declararam está satisfeitos (Gráfico 4).

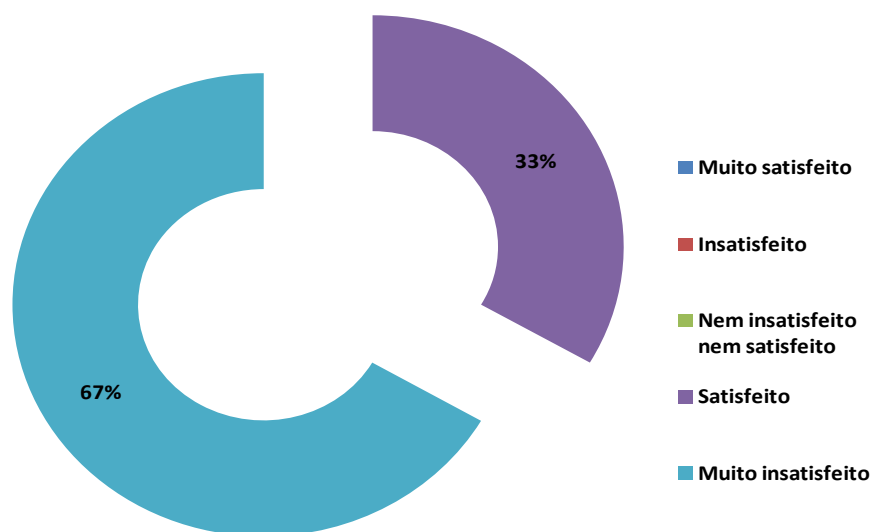
Esse número significativo de funcionários insatisfeito é preocupante, já que o relacionamento interpessoal no local de trabalho é muito importante para o bom convívio dos funcionários dentro da organização. Pois, os funcionários convivem e trabalham com outros funcionários, isto é, interagem e se relacionam com as pessoas que contatam: comunicam-se, simpatizam, sentem atrações, antipatizam, aproximam-se, afastam-se, entram em conflitos, competem, colaboram e desenvolvem afeto.

Identificou-se, ainda, que 78% dos funcionários estão satisfeitos com os treinamentos proporcionados pela agência bancária, porém 22% estão insatisfeitos. Isto mostra uma situação parecida quanto ao nível de satisfação em relação ao salário recebido pelas atividades desempenhadas na organização. A pesquisa mostrou também que 45% estão “nem insatisfeito nem satisfeito” com o desafio demandado pelo trabalho, 44% estão satisfeitos e 11% insatisfeitos.



**Fonte:** Pesquisa direta (2012).  
Gráfico 4 – Relacionamento com os seus colegas

Quanto o relacionamento com seus superiores, mais uma vez, percebeu-se que 76% dos funcionários encontram-se insatisfeitos com as relações interpessoais existentes, enquanto que 33% declararam que estão satisfeitos (Gráfico 5). Ainda dentro desse contexto, pode-se observar que 67% dos funcionários percebem o interesse da empresa pelo relacionamento dos colaboradores. Sob esse aspecto 22% estão entre “muito insatisfeito” e “insatisfeito”, enquanto 11% não estão nem insatisfeito nem satisfeito.



**Fonte:** Pesquisa direta (2012).

Gráfico 5 – Relacionamento com os seus superiores

Portanto, o relacionamento dos funcionários com seus superiores no local de trabalho é visto como insatisfatório, pois a maioria encontra-se insatisfeitos com o relacionamento estabelecido com seus superiores. A relação dos funcionários com seus superiores é sempre vista como uma relação de grande tensão, talvez pela resistência por parte do subordinado em conseguir se comunicar de forma eficiente e clara com seu superior hierárquico, ocasionado por problemas de relacionamento.

As pessoas são produtos do meio em que vivem, têm emoções e agem de acordo com os fatores do meio que as cercam, seja o espaço físico ou social. A convivência é necessária e você precisa se relacionar bem com todos na empresa, inclusive com seu chefe, independente de suas preferências. Além disso, devemos tratar tanto os funcionários, com cargos hierárquicos altos ou baixos, com respeito e educação.

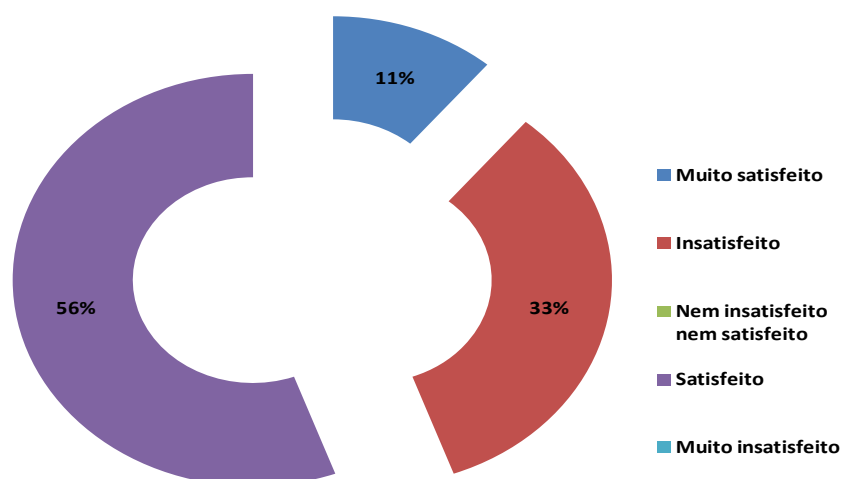
Concernente a relação salário com as atividades desempenhadas pelo funcionário, verificou-se que 56% estão satisfeitos, 11% muito satisfeito e 33% encontra-se insatisfeitos em relação ao salário recebido pelas suas atividades desempenhadas. Esta constatação nos permite inferir que a satisfação é mesmo algo intrínseco, e não depende apenas de recompensas materiais, mas de todo um conjunto de estímulos financeiros e muito mais sociais. (Gráfico 6).

Analisando-se o tema, do ponto de vista do salário recebido pelo funcionário e o salário pago por outros bancos, evidenciou que boa parte dos funcionários não está “nem insatisfeito nem satisfeito” com seu salário (45%), e 22 estão entre insatisfeito e muito insatisfeito. Observa-se que apenas 33% dos funcionários estão satisfeitos com seu salário recebido em comparação ao salário pago por outros bancos.

Trata-se, de fato, de um aspecto que deve ser analisado, haja vista que essa insatisfação pode representar um potencial para o desligamento dos funcionários, já que esse setor tem alta rotatividade. De acordo com pesquisa realizada pelo departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos (Dieese) e pela confederação nacional dos

trabalhadores do ramo financeiro (Contraf), os desligamentos das instituições financeiras sem justa causa foi o motivo de 50,19% do total de 36.371 desligamentos em 2011.

Percebe-se também que falta de estabilidade no emprego nesse setor, influencia a satisfação dos funcionários já que 44% evidenciaram estarem entre “muito insatisfeito” e “insatisfeito” em relação a sua estabilidade financeira. De todo modo, o percentual é inferior a dos funcionários que declararam estar satisfeitos (45%), e aos que não estão nem insatisfeito nem satisfeito (11%).

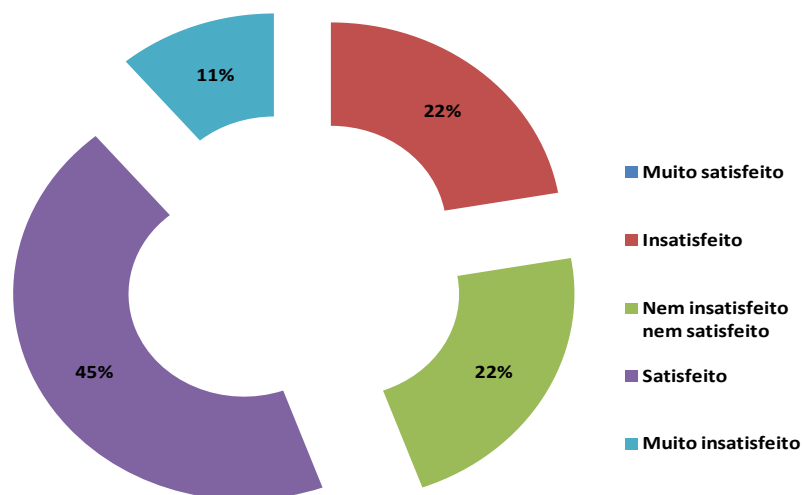


**Fonte:** Pesquisa direta (2012).  
Gráfico 6 – Relação Salário/atividades

Ao abordar o desenvolvimento profissional dos funcionários por parte da organização, a grande maioria dos funcionários percebe de forma positiva a preocupação da organização no seu desenvolvimento profissional, 67% encontra-se entre “satisfeito” e “muito satisfeito”, 22% nem insatisfeito nem satisfeito e 11% insatisfeitos.

Outro dado de extrema importância a ser mencionado é a perspectiva dos funcionários com os programas de promoção e apoio aos estudos oferecidos pelo Banco, 45% estão satisfeitos, 44% estão entre “insatisfeitos” e “muito insatisfeitos” e 11% nem insatisfeito nem satisfeito.

Talvez por causa desse apoio dado pela organização para o desenvolvimento profissional dos funcionários, seja muito elevado o percentual de empregados (77,78%,) que tem curso superior. Atualmente, é comum quem tem mais estudo ganhar mais, cada ano de estudo significa mais ganhos no salário. Ao se avaliar a liberdade de decisão dos funcionários no trabalho, que 45% estão satisfeitos, 33% entre “insatisfeito” e “muito insatisfeito” e 22% nem insatisfeito nem satisfeito (Gráfico 7).



**Fonte:** Pesquisa direta (2012).  
Gráfico 7 – Liberdade de decisão no trabalho

Essas constatações revelam que o funcionário tem autonomia limitada para tomar decisões, principalmente de forma individual, já que o número de funcionários satisfeitos é menos da metade dos pesquisados. Os aspectos relacionados à relação de responsabilidade/autonomia e supervisão de seus superiores hierarquicamente dentro da organização podem de alguma forma estar influenciando nesse resultado, visto que em cargos com elevada autonomia os trabalhadores tendem a sentir que “o que fazem é seu”, e isto faz o empregado sentir-se pessoalmente importante para o cumprimento do seu trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa aqui efetuada mostram que, apesar da existência de programas motivacionais atualmente na organização, incentivos financeiros e trabalhistas, os empregados não se sentem plenamente satisfeitos em relação às condições vivenciadas no ambiente de trabalho, em nenhum quesito pesquisado foi registrado 100% de satisfação dos funcionários. A satisfação é intrínseca, e por isso, não pode ser comprada ou importada pela organização, apenas estimulada, seja por meio de condições físicas de trabalho adequadas ou por incentivos financeiros e/ou sociais.

Por isso, é muito importante o monitoramento dos funcionários, pois é através dele que a empresa poderá melhorar os fatores (fatores externos, fatores internos, fatores intrapessoais, etc.) que de alguma forma são responsáveis pela satisfação ou insatisfação do funcionário. É a partir dessas ações que o empregado passa a perceber sua importância para organização, sentir-se valorizado e, por conseguinte, auto-realizado, gerando não apenas satisfação para ele, mas também, tornando-se eficiente e mais produtivo para empresa. Por fim, verifica-se uma crescente tendência dada a essa nova temática pelas organizações, o que pode sugerir novos estudos nesta área.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Veruska. **Desmotivação profissional**. Monografia - Universidade Tuiuti do Paraná. Palmeira-PR: UTP, 2009.

BERNARDINHO, 1959. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CADAMURO, César Augusto A.; JAHN, Dalila Eva Rossi; MIRANDA, Helom da Silva de; INOQUE, K. M. M.; PRADO, R. M.; GOMES, V. R. R.; GOMES, G. Col. **Satisfação no trabalho: um estudo preliminar**. Disponível em:<[http://www.cesumar.br/curtas/psicologia2008/trabalhos/SATISFACAO\\_NO\\_TRABALHO\\_UM\\_ESTUDO\\_PRELIMINAR.pdf](http://www.cesumar.br/curtas/psicologia2008/trabalhos/SATISFACAO_NO_TRABALHO_UM_ESTUDO_PRELIMINAR.pdf)>. Acesso em: 22 de abr. 2012.

CODA, R. **Satisfação no trabalho e políticas de RH: uma pesquisa junto a executivos**. In: Bergamini, C.W.; CODA, R., orgs. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

GOMES, Fabio da Silva; MIGUEZ, Memorian Marília Alves de Paiva. **Avaliação da Satisfação e Estresse no Trabalho entre Funcionários de uma Unidade de Alimentação e Nutrição no Rio de Janeiro**. *Ceres*; 2006; 1(1); 29-42.

GRAÇA, M. **A Satisfação Profissional dos Médicos de Família no SNS**. Disponível em:<<http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos36.html>>. Acesso em: 01/03/2012.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. Nova York: Wiley, 1959.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. *Psico-USF*, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006.

MORETTI, S.; TREICHEL, Adriana. **Qualidade de vida no trabalho x auto realização humana**. Artigo do Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2005. Disponível em:<<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>. Acesso em: 22 de abr. 2012.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. *Psico-USF*, v.6, n.1, p.47-57, jan./jun. 2001.