



PROJETO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO BANCÁRIO: A VISÃO DOS
GESTORES E COLABORADORES DA AGÊNCIA DE GURUPI – TO
DO BANCO ALFA**

Acadêmico: A´dalla Siara Ribeiro Dias

Professor Orientador: Ivany Coeli Leal Coragem

Área de Concentração: Administração de Recursos Humanos

**GURUPI – TO
JUNHO, 2018**

A DALLA SIARA RIBEIRO DIAS

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO BANCÁRIO: A VISÃO DOS
GESTORES E COLABORADORES DA AGÊNCIA DE GURUPI – TO
DO BANCO ALFA**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário UNIRG.

Orientadora: Ivany Coeli Leal Coragem.

**GURUPI - TO
JUNHO, 2018**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO BANCÁRIO: A VISÃO DOS
GESTORES E COLABORADORES DA AGÊNCIA DE GURUPI – TO
DO BANCO ALFA**

A DALLA SIARA RIBEIRO DIAS

Este Projeto foi julgado adequado e aprovado para a continuidade do Trabalho de Conclusão do Curso junto ao Centro Universitário UNIRG.

Prof. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Coordenadora do Curso de Administração

Prof. Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

Apresentada a Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

Prof.º. Ivany Coeli Leal Coragem.
Orientadora

Prof.ª. Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Banca Examinadora

Prof.ª. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Banca Examinadora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da visão e do foco do gerenciamento de pessoas.....	13
Figura 2: Alguns Elementos Relacionados à Satisfação Pessoal	21
Figura 3: Modelo de motivação	25
Figura 4: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	26
Figura 5: Elementos da Teoria dos Dois Fatores	28
Figura 6: Organograma da empresa Banco Alfa	35

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Satisfação no trabalho: evolução do conceito	19
Quadro 2: Valores do Trabalho Dominantes na Força de Trabalho Atual.....	23
Tabela 3: Teoria X e Teoria Y diferente concepções da natureza humana	40
Tabela 4: Dimensões e difinições de satisfação	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	11
2.2 A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	13
2.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	15
2.3.1 Motivação e Satisfação no Trabalho: Abordagens Teóricas.....	21
2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	30
2.4.1 A Escala de Satisfação no Trabalho – EST.....	31
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	33
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA	37
4.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	38
5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	40
6 ORÇAMENTO	41
REFERÊNCIAS	42
ANEXO A - QUESTIONÁRIO	48

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da Área de Recursos Humanos das organizações é conseguir maximizar o desempenho e a qualidade de vida dos seus colaboradores porque tudo o que se refere à elevação do desempenho depende fortemente da satisfação tanto com o trabalho quanto com o ambiente no qual ele acontece. Desta forma, as organizações estão procurando novas e diferentes estratégias para identificar as necessidades dos seus colaboradores e gestores, e proporcionar-lhes a satisfação necessária ao desenvolvimento de um trabalho mais eficiente, eficaz e efetivo.

Investir em pesquisas e diagnósticos que tragam maior conhecimento da realidade das pessoas que atuam nas organizações, é investir em capital humano e garantir um diferencial competitivo cujo retorno se dará mediante a realização um trabalho de maior qualidade por parte dos gestores e colaboradores.

Ao se sentirem valorizadas pela organização, as pessoas melhoram seu desempenho e alguns efeitos negativos como a baixa qualidade do trabalho, absenteísmo e turno ver são minimizados. (SANTANA, 2011, p.06).

Nessa perspectiva, optou por este tema para este Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, cujo objeto central de estudo é os colaboradores e gestores da Agência do Município de Gurupi – TO do Banco Alfa.

O Projeto está estruturado em capítulos distribuídos da seguinte forma: Após este texto introdutório, apresenta-se a situação problemática onde se detalha brevemente o questionamento do estudo. Em seguida são descritos os objetivos que nortearão o estudo, na forma geral e específica, assim como a justificativa.

Sequencialmente, encontra-se a revisão bibliográfica onde são expostas as principais abordagens teóricas que deram suporte ao projeto, quais sejam: a importância da área de recursos humanos; a motivação no ambiente organizacional e a satisfação no trabalho. Posteriormente apresentam-se as principais características da Agência de Gurupi, Estado do Tocantins, do Banco Alfa, organização focada no estudo, seguida dos procedimentos metodológicos que se mostraram mais adequados ao trabalho: o delineamento da pesquisa, as técnicas de pesquisa e as técnicas de análise dos dados.

O cronograma, o orçamento e as referências são os elementos finais do projeto aqui apresentado. O modelo do questionário que se pretende aplicar aos gestores e colaboradores do Banco Alfa, constitui-se no Apêndice A deste Projeto de trabalho de conclusão de Curso.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A política de gestão de pessoas das empresas é peça chave para desenvolver programas e projetos que objetivem manter os colaboradores motivados e identificados com a cultura organizacional. Dessa forma, identificar os fatores responsáveis tanto pela satisfação quanto pela insatisfação dos integrantes da organização e perceber o que de fato é importante para que eles se sintam satisfeitos no trabalho, é de suma importância para o sucesso corporativo.

Entretanto, sabe-se que existem diversos fatores, internos e externos ao indivíduo que, interligados, afetam o seu comportamento nas organizações. Por outro lado, a satisfação de indivíduos e grupos é consequência da influência de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (FRASER, 1983), que podem afetar a saúde física e mental do trabalhador e interferir em seu comportamento profissional e/ou social.

As mudanças na organização do trabalho bancário têm influenciado consideravelmente o comportamento dos trabalhadores da categoria. Um estudo com 2609 bancários obteve resultados preocupantes onde se destacam altos índices de indivíduos com problemas de nervosismo, tensão e preocupação (60,72%) e transtornos de sono (42,14%), frequentes dores de cabeça (37,37%), sensações desagradáveis no estômago (33,4%), dentre outras, e quase 39% dos entrevistados relataram terem passado por ocorrências constrangedoras no trabalho, sendo a maior parte dessas ocorrências, casos relacionados com a chefia (MACIEL ET AL. 2006; 2007).

Neste contexto, (MACIEL ET AL. 2006; 2007), (SÁ e LEMOINE 1998, 1999 e 2000) e (ARRUDA, 2000) afirmam que as pessoas e a organização são mais eficientes quando há coerência entre valores e expectativas a respeito do trabalho e as exigências da organização em relação ao sucesso.

Falar em Qualidade de Vida no Trabalho, significa falar de melhores condições de trabalho e satisfação do trabalhador, visando humanizar as relações e a convivência na organização. Sabe-se, entretanto, que essas condições só são atingidas, na medida em que se leva em conta a valorização dos indivíduos que compõem a organização.

Considerando que este Projeto de TCC tem o intuito de aferir a satisfação dos gestores e colaboradores de uma agência bancária no município de Gurupi – Tocantins, propõe-se o seguinte questionamento:

- Quais os principais fatores que determinam a satisfação no ambiente de trabalho, do banco Alfa no Município de Gurupi - Estado do Tocantins, na visão de seus gestores e colaboradores?

1.2 OBJETIVOS

Para estabelecer coerência com o questionamento acima proposto, apresentam-se para este projeto de T.C.C. os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores influenciadores da satisfação com o trabalho realizado pelos gestores e colaboradores da Agência do Banco Alfa no Município de Gurupi - TO

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral pretendido, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Investigar na literatura especializada os conceitos e teorias que influenciam a satisfação e a insatisfação dos gestores e colaboradores no ambiente de trabalho.
- Verificar nas publicações especializadas os principais fatores que, na visão dos especialistas, influenciam a motivação no trabalho dos gestores e colaboradores das organizações.
- Identificar junto aos gestores e colaboradores da Agência de Gurupi do Banco Alfa, quais os principais fatores que eles consideram como influenciadores da satisfação e/ou insatisfação no seu ambiente de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deve-se ao fato de se tratar de um assunto que afeta consideravelmente o desenvolvimento das organizações, que é a satisfação com que os colaboradores e gestores cumprem seus compromissos organizacionais.

O resultado deste estudo será de grande importância para a agência do Banco Alfa de Gurupi -TO, uma vez que irá avaliar sob o olhar dos seus gestores e colaboradores, os fatores influenciadores da satisfação com o dia a dia do trabalho. Refletir sobre esses fatores e trabalhá-los estrategicamente, poderá contribuir para a elevação do desempenho funcional e consequentemente para o sucesso organizacional.

Para a sociedade esta pesquisa será relevante pois colocará à sua disposição um serviço bancário de melhor qualidade, prestado por profissionais mais satisfeitos e mais dispostos a contribuir para efetividade da organização e da sociedade.

Para a acadêmica o estudo é primordial desde os conceitos de estratégia até a aplicação da ferramenta, pois a ensinará a importância existente em que se mantenha e trabalhe a satisfação no ambiente de trabalho. Acredita-se que a bagagem aqui adquirida será levada para dentro do ambiente de trabalho, podendo servir como embasamento e futuramente poder executar em outros segmentos ou organizações em específico.

Instituições de Ensino Superior para o aperfeiçoamento da mão-de-obra local, além de garantir à acadêmica o aprofundamento de conhecimentos como futura administradora, uma vez que oportunizou o confronto entre teoria e prática, contribuindo assim para o seu sucesso tanto pessoal quanto profissional.

Sob o ponto de vista do resultado prático acredita-se que o estudo será muito importante, pois trará contribuições valiosas para a tomada de decisão na organização pesquisada, tanto no que se refere às políticas quanto às ações na área de Recursos Humanos, assim como propiciará oportunidade de reflexão sobre as vantagens que proporcionam à organização um funcionário satisfeito com o trabalho que realiza.

Sob o ponto de vista teórico o trabalho também é importante por avaliar a satisfação dos trabalhadores de uma organização bancária, acrescentando dados às teorias sobre o trabalho bancário no âmbito local. O estudo também poderá servir de apoio para futuros estudos acadêmicos e organizacionais, que tenham o foco centrado no tema abordado, podendo, ainda, contribuir como subsídio secundário para diversos tipos de pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo refere-se às teorias e conceitos que darão suporte ao projeto do Estudo. Neste caso serão abordadas as seguintes temáticas: A Importância da Área de Recursos Humanos nas Organizações; A Motivação das Pessoas no Ambiente Organizacional e A Motivação e Satisfação no trabalho.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas neste século de grandes mudanças e valorização do ser humano, está mais voltada às expectativas do trabalhador, na busca do bem-estar organizacional.

Com surgimentos das novas tecnologias inseridas no processo produtivo, as grandes mudanças ocorrem e as organizações estão em busca da excelência na qualidade e na produtividade, enquanto maior contribuídas na formação desenvolvimento do capital humano, ou seja, na capacitação e formação das pessoas que integram as organizações.

GIL (2001, p. 13) assim se manifesta sobre a Administração de Recursos Humanos:

é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações, que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização, e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas.

De acordo com GIL (2001 p. 21), a gestão de pessoas destaca-se na década de 80 e a partir daí passa a enfrentar uma série de desafios, sendo estes de natureza ambiental e organizacional. O gestor de pessoas na verdade é o responsável direto pelo monitoramento do colaborador na empresa, devendo sempre atuar de forma proativa diante de cada situação. Para Siqueira (2008, p. 199) a gestão de pessoas nas organizações “vem sendo cada vez mais desafiada a superar problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo...”.

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas no convívio das organizações trabalhando, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o objetivo do sucesso. As pessoas dependem das organizações de onde trabalham para atingir os seus objetivos profissionais, pessoais e individuais. Mas as organizações necessitam de pessoas que exerçam um papel de liderança

para ajudá-las a atingir o sucesso necessário para enfrentar os desafios competitivos, como a globalização, as tecnologias e a gestão do capital intelectual. (CHIAVENATO 1999, p. 4) e Gil (2001).

As políticas de Recursos Humanos envolvem todos os processos referentes ao recrutamento, seleção, integração de pessoas, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, plano de carreiras, salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento organizacional e controle das informações relativas às seguintes áreas:

- Planejamento de recursos humanos: elaborada para que as necessidades de pessoal sejam atendidas, através dos fatores internos como qualificações, vagas, expansão ou redução de unidades.
- O recrutamento: trata de captar candidatos que se adequa ao requisito necessário ao plano de recursos humanos da empresa esta a procura;
- A seleção: análises de formulários e currículos utilizados de todos os candidatos, e deles realiza a seleção dos candidatos que tenha o perfil adequado e realizados os testes e entrevistas onde os pretendentes aos cargos serão avaliados e finalmente selecionados.
- A socialização: refere-se à ambientação dos recém-contratados apresentação a organização.
- O treinamento: e o desenvolvimento capacitam os colaboradores para desempenhar suas funções, contribuindo para a eficácia da empresa.
- A avaliação o desempenho acompanha o desempenho de cada funcionário e fornece *feedback* para que ele tenha conhecimento de suas qualificações.

Sendo assim, o que dá vida a uma organização é a integração das pessoas entre, a capacidade que elas possuem de se comunicar e a disposição em contribuir com o desenvolvimento da organização, independente de quem ali trabalham, mas trabalha para atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

Quando uma empresa deseja promover uma transformação em seu negócio, deve utilizar seu conhecimento para identificar as ideias planejadas e as opções estratégicas não convencionais, que possam ser aplicada em prática. Sem recursos será impossível atingir os objetivos.

Os recursos organizacionais ou processos representam os meios colocados à disposição da organização e necessários para a realização das suas atividades. Estes são

recursos materiais, recursos financeiros, recursos mercadológicos e os recursos administrativos. Todos estes recursos são essenciais para definir a estrutura da empresa.

Segundo Silva, Fernandes e Dandaro (2013 p.34).

ênfatisam que o século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. As pessoas eram vista como recursos de produção, junto com outros recursos que fazia parte da organização tais como máquinas, equipamentos e capital. No período da industrialização, nasce o Departamento Pessoal, uma gestão burocrática, de controle cheia punição, que evoluiu para Administração de Recursos Humanos, uma gestão mais dinâmica focada na motivação que por sua vez cedeu lugar à Área de Gestão de Pessoas, onde os trabalhadores deixam de ser recursos para serem humanos dotados de talentos, conhecimento, personalidade, e comportamentos específicos. Silva, Fernandes e Dandaro (2013 p.34)

Na Figura 1 podem ser observadas as transformações que ocorreram nesses diferentes períodos evolutivos.

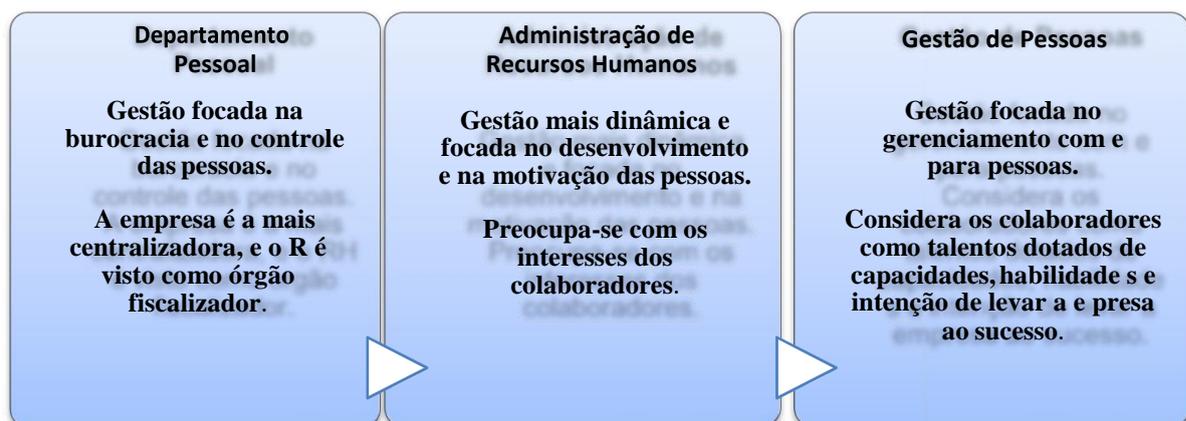


Figura 1: Evolução da visão e do foco do gerenciamento de pessoas
Fonte: Adaptado de Knapik (2008, p. 40).

Após a apresentação da Área de Recursos Humanos e suas principais características, o foco do estudo passa a serem dirigidos às abordagens teóricas inerentes à motivação das pessoas para desenvolverem suas atividades com satisfação e também os aspectos do trabalho que lhes causam insatisfação.

2.2 A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Portanto, qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade

de satisfazer necessidades. Cada pessoa dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas.

Motivar quer dizer “mover para a ação”, mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade (KNAPIK, 2008, p.96).

Em um mundo cada vez mais competitivo, é exigido das empresas, altos níveis de motivação, principalmente porque funcionários motivados para realizar o seu trabalho proporcionam melhores resultados. A motivação é importante para que as pessoas tenham um desempenho melhor na realização das tarefas, buscando cada vez mais, melhores resultados para a organização. A motivação abrange grande variedade de aspectos do comportamento. Os seres humanos são diferentes uns dos outros; desde o nascimento eles já trazem experiências de vida que lhes são pessoais, além das que acumulam ao longo do tempo. Assim, cada pessoa estará sempre voltada para a busca de seus próprios fatores de satisfação.

Para BERGAMINI e CODA (1997), a motivação nasce das necessidades humanas, e não das coisas que satisfazem estas necessidades. Conhecer as necessidades humanas tem sido uma tarefa muito importante dentro das organizações nos últimos tempos. Por estes fatores, pesquisadores resolveram aprofundar e estudar as maneiras de se conhecer o que verdadeiramente causa satisfação nos funcionários, dentro ambiente de trabalho a fim de que produzam mais e com maior qualidade.

Através do conhecimento destes fatores poder-se-á melhorar a qualidade de vida dos funcionários e a lucratividade das empresas, diminuindo assim a rotatividade. É preciso tratar a satisfação no trabalho envolvendo os sentimentos das pessoas com seus valores. (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 19). Fazer o levantamento da satisfação no trabalho pode trazer para a empresa uma série de vantagens, e com resultados saber identificar o grau de satisfação dos colaboradores, deste que seja devidamente planejado e gerenciado.

Segundo Davis e Newstrom (1992)

Uma das vantagens é o conhecimento dos níveis globais de satisfação dentro da empresa, e das áreas específicas, ou até mesmo saber quais grupos de funcionários está mais ou menos satisfeitos. As pesquisas revelam como os empregados se sentem com relação a seus cargos, e, portanto, a pesquisa de satisfação é um poderoso instrumento para o diagnóstico de avaliação de problemas com funcionários. (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p. 130).

Conhecer o grau de satisfação dos empregados pode ser um fator relevante para as empresas. Através desta informação os líderes terão mais segurança nas tomadas de decisão, em relação a seus funcionários (DAVIS e NEWSTROM, 1992). Segundo os próprios autores Davis e Newstrom (1992) os contatos diários e o conhecimento de dados obtidos na pesquisa de satisfação no trabalho são semelhantes a uma auditoria contábil, no sentido em que ambas são atividades periódicas, mas existe a necessidade de se acompanhar diariamente a satisfação no trabalho, como existe a necessidade de manter em dia os demonstrativos financeiros.

Vale observar que o comportamento no trabalho como em qualquer lugar é consequência de fatores motivacionais, pois os trabalhadores são criaturas sociáveis, complexas, motivadas por necessidades, que alcançam suas satisfações primárias através dos grupos com os quais interagem.

Os fatores de satisfação e insatisfação devem ser acompanhados atentamente pelos gestores das organizações para que possam identificar os pontos que podem estar gerando insatisfação no local de trabalho, evitando assim que a empresa sofra com custos indesejáveis de reposição. De acordo com WAGNER E HOLLENBECK (1999, p. 125),

A insatisfação é uma das principais causas do absenteísmo e rotatividade de funcionários nas organizações, um problema que acaba gerando custos muito altos. Os custos de substituição não são os únicos. Na substituição de um funcionário, as pessoas que estão deixando a empresa apresentam melhor desempenho do que as que estão entrando, reduzindo assim a produtividade da organização, que também perde o que investiu neste funcionário, existindo a possibilidade deste funcionário assumir um cargo na concorrência.

Como os custos relacionados à insatisfação do trabalhador podem ser demasiadamente altos, torna-se fundamental identificar esses problemas, e uma vez identificados, dirigir as atenções para a solução dos mesmos.

Alguns sintomas são identificados com relação à insatisfação de funcionários, muitas vezes são relatados pelos próprios trabalhadores os motivos de sua insatisfação, outros às vezes têm medo de admitir que não conseguem superar alguns problemas. Finalmente, as atitudes e comportamentos dos funcionários devem ser monitorados e avaliados para que não se chegue ao ponto do trabalhador achar que é perda de tempo informar a razão de sua insatisfação (WAGNER E HOLLENBECK 1999, p. 136).

2.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Alguns autores apontam o fato do conceito de satisfação no trabalho ser de difícil compreensão visto que reflete as experiências e percepções do trabalhador, representando

aspectos de sua vida individual, com influência não só das condições de trabalho como da situação econômica e social vivenciada, que estão fora do trabalho, mas tem repercussões em sua vida laboral. Assim como a motivação, o tema satisfação no trabalho tem sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX é o que destaca (Jussara 2012).

por longo tempo satisfação e motivação no trabalho estiveram juntas nas teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho, tais como: teoria de motivação-higiene (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959), teoria da satisfação de necessidades (Vroom, 1964) e teoria de expectativas e instrumentalidade (Hackam e Porter, 1971) apud (SIQUEIRA, 2008, p. 265).

O interesse dos pesquisadores no estudo relacionado à satisfação no trabalho passou a focar a identificação das dimensões da satisfação e fatores que a constituem, tais como: promoção, salário, chefias, conteúdo relacionado ao trabalho, clima organizacionais entres outros métodos de trabalho etc.

A importância do construto satisfação no trabalho para área de comportamento organizacional remete os estudiosos a responderem ao desafio de avaliá-la de modo preciso e usar métodos de mensuração.

Para REGO (2001) a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido. Já ROBBINS (2005, p. 74) define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. MARTINS e SANTOS (2006) apontam a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg como a primeira teoria que surgiu com o intuito de explicar a satisfação no trabalho:

pode-se afirmar que a Teoria dos dois Fatores de HERZBERG, MAUSNER E SNYDERMAN (1959) seja a primeira teoria proposta para explicar a satisfação com o trabalho. Ela pressupunha a existência de dois grupos de fatores, responsáveis, separadamente, pela satisfação no trabalho – os "motivadores", tais como o próprio trabalho, o desempenho, a promoção e o reconhecimento pelo trabalho executado; e pela insatisfação no trabalho – os fatores "higiênicos", como supervisão, relações interpessoais, política de organização e salário. A maior contribuição de Herzberg e cols. (1959) foi identificar a importância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho e demonstrar que este crescimento vem do próprio trabalho (MARTINS; SANTOS, 2006, p. 196).

Motivação e satisfação no trabalho são conceitos que estão intimamente ligados. Justamente por isto, observa-se que teorias motivacionais apresentadas nos estudos de Mayo, Maslow, Herzberg e McGregor são também citadas nas pesquisas sobre Satisfação no Trabalho (SILVA, 2000; ROLIM, 1998; RODRIGUES, 1999).

A diferença entre motivação e satisfação foi apontada por STEUER (1989), ao

explicitar que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.

Conforme CHIANG VEGA (2008, p. 2) a satisfação no trabalho “é basicamente uma globalização do conceito que se refere às atitudes das pessoas para vários aspectos de seu trabalho. Portanto, falar de satisfação no trabalho envolve falar de atitudes”. O estudo das atitudes é de grande relevância, pois elas afetam o comportamento do indivíduo no meio organizacional. As atitudes são compostas por três fatores que são chamados de cognitivo, afetivo e comportamental, embora o termo “atitude” é utilizado para se referir à parte afetiva. Como atitude compreende-se

[...] combinação de conceitos, informações e emoções que resultam em uma resposta favorável ou desfavorável com respeito a uma pessoa em particular, grupo, ideia, evento ou objeto e que, por serem derivadas de crenças, são poderosas influências sobre o comportamento e a aprendizagem (CAMPBELL, 1999). Portanto, se atitudes são disposições para agir, decorrentes de conceitos, informações e emoções, podemos considerar que algumas atitudes podem ser decorrentes da satisfação no trabalho, mas não a sua definição (MARTINEZ; PARAGUAY; 2003, p. 60-61).

Assim como a satisfação no trabalho, a motivação varia de intensidade tanto de indivíduo para indivíduo como também no mesmo indivíduo, dependendo da situação. Imaginemos um funcionário que durante a semana foi desatencioso e negligente com suas tarefas no escritório em que trabalha, porém, no final de semana se encontra animado, entusiasmado e motivado para continuar uma obra de reforma em sua casa. Não mudou o indivíduo, mudou a situação.

Conforme ZANELLI (2004):

se há algo que estimula a curiosidade humana é saber as razões das diferenças individuais que evidenciam as preferências e os interesses de cada pessoa. [...] os psicólogos acreditam que grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorra de um processo denominado de motivação. Poucos colocariam em dúvida a afirmativa de que esse seja um dos mais importantes processos que explicam a conduta humana, especialmente no ambiente de trabalho. Além de psicólogos pertencentes a várias especialidades (psicologia da personalidade, do desenvolvimento, escolar, da aprendizagem, social e organizacional, por exemplo), inúmeros estudiosos de outras áreas de conhecimento voltam-se para a compreensão desse processo psicológico básico (ZANELLI, 2004, p. 145).

A satisfação no trabalho é um tema que começou a reunir o interesse dos teóricos desde que o modelo Taylorista foi sendo substituído pelas teorias que passaram a valorizar o fator humano nas organizações. É conveniente separar os conceitos de satisfação e de motivação, pois embora relacionados, referem-se a coisas diferentes. A confusão entre esses

termos tem sido considerada como causa de falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de pesquisas (PÉREZ RAMOS, 1980, in MARTINEZ e PARAGUAY, 2003).

O trabalho no início dos tempos, é relatado por diversos autores como algo desagradável e sofrido. Com o passar dos anos e com a evolução da sociedade, o ser humano passou a perceber o trabalho como algo prazeroso, em função das recompensas recebidas pelos serviços prestados, e ainda por se sentir satisfeito em executá-lo.

Para KANAANE (1999, p. 14) o trabalho pode ser considerado “o processo entre a natureza e o homem, através do qual este realiza, regula e controla, mediante sua própria ação, o intercâmbio de matérias com a natureza”. Ele ainda assinala que, do ponto de vista psicológico, o trabalho “provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio através dos quais desempenha sua tarefa” (KANAANE, 2011, p. 18).

O significado do termo satisfação no trabalho em diferentes épocas consta no quadro.

Quadro 1: Satisfação no trabalho: evolução do conceito

Pesquisador	Período	Postulado	Foco
Taylor	1911	Investimentos em padronização, fragmentação das tarefas, incentivos salariais e prêmios pressupondo que os trabalhadores são motivados somente por interesses salariais e materiais.	Fadiga e salário como fatores mais importantes para ST
Mayo	1933	Ampliação dos fatores relacionados à satisfação aumentando a importância de grupos informais (supervisão, percepção que o trabalhador tinha de seu trabalho, dentre outros)	Preponderância do fator <u>psicológico</u> sobre o <u>fisiológico</u> na ST
Hoppock	1935	Destaque para os múltiplos fatores que influenciam a ST (fadiga, supervisão e monotonia do trabalho etc.) 1ª investigação detalhada sobre ST.	Enfatiza a relação dos fatores que influenciam ST com aspectos efetivos
Herzberg et al.	1959	Dois grupos de fatores distintos são responsáveis pela ST, fatores intrínsecos são chamados motivacionais e fatores extrínsecos são chamados higiênicos.	Crescimento psicológico que advém do próprio trabalho como condição para a ST
Vromm	1964	Reação antecipada a um resultado ou expectativa que o empregado espera conseguir	Variáveis situacionais e de personalidade (expectativas)
Porter Lof Quist e Davi Wolfords	1962 1969 1971	A ST é determinada pelo grau no qual o trabalho atende as necessidades de realização do indivíduo, básicas para o seu bem-estar	Necessidades de realização individual (visão altruísta)
Locke	1976	Estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiência no trabalho	Natureza afetiva e processo mental na avaliação do trabalho
Hackman e Oldham	1974	ST determinada por estados psicológicos críticos causados por cinco características do trabalho: variedade, identidade, significância, autonomia de tarefa e <i>feedback</i>	Influência e relação com fatores do trabalho
Orpen	1981	Se os valores do indivíduo não são respeitados nas situações de trabalho, os trabalhadores se sentirão insatisfeitos	Respeito aos valores
Quarstein, McAfee e Glassman	1992	ST é causada por características e ocorrências situacionais. As características são aspectos que podem ser pré-avaliados e as ocorrências são situações que não podem ser previstas.	Equilíbrio entre as variáveis.

Fonte: FIGUEIREDO MOORE (2012)

Conforme já foi abordado, a satisfação é um fenômeno de difícil definição, pois é um estado subjetivo, que varia de pessoa para pessoa e, em qualquer dos casos, visa dar conta de um estado emocional positivo, de uma atitude positiva perante o trabalho e das experiências em contexto de trabalho. Já a motivação também é de difícil definição, permitindo múltiplas

definições. Assim, motivação é tudo aquilo que está relacionado aos processos responsáveis pela ativação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela decisão (escolha de uma ação de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço), e pela sua duração (persistência na ação) (GOMES e BORBA, 2011, p. 251).

Avaliar a satisfação não é tarefa fácil, pois o indivíduo pode exprimir motivos diferentes para suas ações, que podem ser expressos através de diferentes comportamentos, mas também é possível que o indivíduo não expresse nenhuma satisfação ou insatisfação. Segundo FERREIRA (1999, p. 1822), satisfação “é o ato ou efeito de satisfazer (-se); contentamento, alegria, deleite, aprazimento”. No entendimento desse autor “satisfeito é o indivíduo saciado, repleto, farto, que se satisfaz. Alegre, prazenteiro, contente”.

Analisando a adequação da pessoa ao seu trabalho, se pode compreender melhor a satisfação. Essas atitudes são obtidas individualmente, pois cada indivíduo é capaz de refletir como se sente em relação ao seu trabalho. As pessoas preferem trabalhos onde elas podem usar a sua capacidade, demonstrar suas habilidades, enfrentar desafios. Para Davis e Newstrom (2001, p. 122), satisfação no trabalho “é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho”.

Assim, satisfação no trabalho representa satisfação com a vida, com o cargo ocupado, com as relações políticas, com a religião, etc. pois não são somente as interferências do meio interno da organização que o tornará uma pessoa satisfeita, os meios externos podem afetar e muito no seu desempenho no trabalho. Os autores ainda argumentam que a satisfação pode ser medida através do desempenho, pois as pessoas que gostam de seu trabalho o realizarão com mais dedicação, resultando em satisfação. A Figura 2 apresenta um esquema do pensamento de Davis e Newstrom (2001, p. 122).

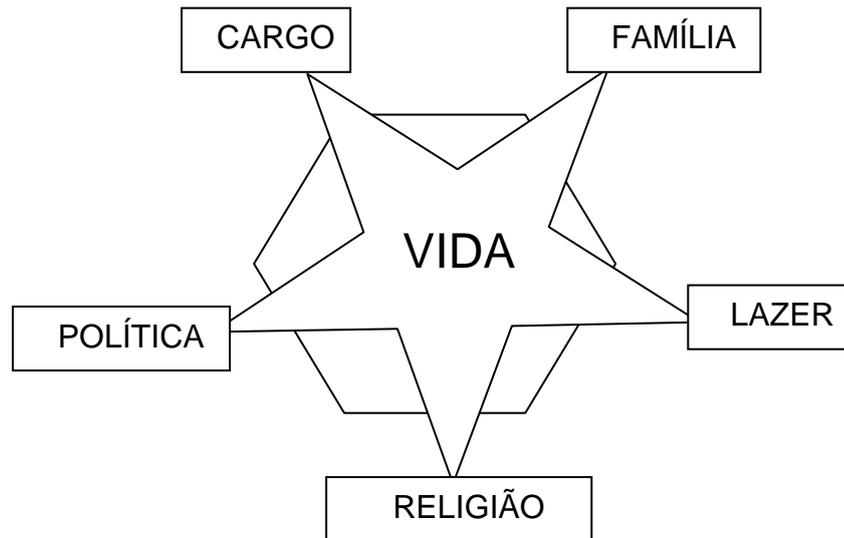


Figura 2: Alguns Elementos Relacionados à Satisfação Pessoal
 Fonte: Davis e Newstrom (1992, p. 124).

2.3.1 Motivação e Satisfação no Trabalho: Abordagens Teóricas

Apresenta-se a seguir as principais abordagens teóricas modelos ou teorias sobre as temáticas Motivação e Satisfação no Trabalho.

2.3.1.1 A Satisfação e a Escola de Relações Humanas

Através dos trabalhos de Elton Mayo, com a escola de relações humanas, a partir das investigações de Hawthorne, desenvolvidas por ele na Universidade de Harvard, no período entre 1924 e 1931. Procurando compreender a influência do “fator luminoso” no aumento da produtividade, essas pesquisas revelaram um importante fator intrínseco como impulsionador do entusiasmo pelo trabalho, a necessidade de trabalhar em grupo.

Baseado nos resultados da pesquisa, MAYO (1959) concluiu que as pessoas não são motivadas apenas pelo salário ou condições de trabalho, mas também pelo reconhecimento e pelo sentimento de pertencer a um grupo, sendo as atitudes em relação ao trabalho fortemente influenciadas pelo grupo.

a colaboração humana no trabalho depende, para sua perpetuação, de um código social que regula as relações entre as pessoas e suas atitudes recíprocas. A insistência em uma lógica de produção meramente econômica interfere no desenvolvimento do código social e, por conseguinte, faz surgir dentro do grupo um sentido de frustração humana. Esta frustração resulta na formação de um código social de nível mais baixo, e que se opõe à lógica econômica, trazendo consequências para a indústria e para o indivíduo (MAYO 1959, p. 117).

Para a Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos na situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Na Escola de Relações Humanas acredita-se que é especialmente dentro das organizações sociais que os indivíduos podem vir a satisfazer suas necessidades, sejam elas de pura preservação, de reconhecimento como pessoa, de aceitação pelo grupo, ou de valorização profissional. O caráter social é enfatizado como a mais importante vocação do homem (BERGAMINI, 1997, p. 69-70).

2.3.1.2 Teoria Bifatorial de Herzberg

Herzberg utilizou o método do incidente crítico (FLANAGAN, 1954, cit. in NEVES, 1998) e pediu às pessoas para descreverem situações onde se sentiram bem e onde se sentiram mal no trabalho, tendo posteriormente categorizado as respostas para poder retirar conclusões. O autor verificou que os fatores que afetavam a atitude perante o trabalho eram diferentes quando as pessoas diziam sentir-se bem, tendo concluído que o que gera satisfação e motivação para o trabalho são os fatores intrínsecos, como a realização pessoal, o reconhecimento, o trabalho em si, o reconhecimento, a responsabilidade, a progressão e o crescimento pessoal. Estão relacionados com o conteúdo e natureza da função que a pessoa executa, estando sob o seu controlo uma vez que estão relacionados com tarefas que o mesmo desempenha.

Os principais fatores higiênicos identificados pelo autor foram: salário, políticas e procedimentos das empresas, estilo de supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho. Todos estes fatores são fatores que se situam no ambiente externo em redor do indivíduo, estando fora do seu controlo. Referem-se às condições dentro das quais as pessoas realizam o seu trabalho.

A teoria de Herzberg deixa ainda implícito que o salário pode sim motivar pessoas, mas durante um curto espaço de tempo, após o qual passará a ser visto como algo garantido, deixando de motivar (GOMES e BORBA, 2011).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) é apresentada com mais detalhes em seus aspectos conceituais e metodológicos tanto por ser a mais utilizada em pesquisas sobre o tema (MARTINEZ, 2002), como por ser considerada como sendo uma das que apresenta maior abrangência e coerência teórica, e alinhamento aos objetivos deste trabalho.

2.3.1.3 A satisfação no trabalho e o estudo dos valores do trabalho

O estudo dos valores do trabalho é necessário para a compreensão dos mecanismos envolvidos na Satisfação do Trabalho, devido à sua ligação com o comportamento e com os fatores que determinam essa satisfação. Os valores do trabalho são definidos por PORTO e TAMAYO (2003) como:

princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que a pessoas buscam por meio do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003, p 14).

Baseado na média de idade em que os indivíduos ingressam no mercado de trabalho, ROBBINS (2005), propõe uma classificação dos trabalhadores em quatro grupos: Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração da Tecnologia, conforme Tabela 2.

Quadro 2: Valores do Trabalho Dominantes na Força de Trabalho Atual

Grupo	Ingresso no mercado de trabalho	Idade atual aproximada	Valores trabalhistas dominantes
1. Veteranos	Anos 50 ou início dos anos 60	Mais de 60 anos	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização
2. Baby Boomers	1965 a 1985	De 40 anos a 60 anos	Sucesso, realização, ambição, rejeição a normas, lealdade à carreira
3. Geração X	1985 a 2000	De 25 anos a 40 anos	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos
4. Geração da Tecnologia	De 2000 em diante	Menos de 25 anos	Autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho de equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos

Fonte: ROBBINS (2005, p. 56).

Esses estudos apesar de compreenderem que os valores individuais variam de uma pessoa para outra, constituem uma valiosa ajuda na explicação e previsão do comportamento, tendo em vista que os valores individuais comumente refletem os valores da sociedade em

que o indivíduo foi criado. TAMAYO (2000) ressalta que:

[...] grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. [...] a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não as constrói no ambiente de trabalho (TAMAYO, 2000, p. 41).

Entende-se assim que as pessoas procuram construir sua felicidade nas organizações através da satisfação de suas necessidades, alinhadas aos seus valores e a todos os elementos biológicos e psicossociais que são importantes para a sua sobrevivência, sendo os valores que determinam as respostas emocionais e as opções de cada pessoa.

2.3.1.4 Satisfação no trabalho como estado emocional

Esse conceito envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento situacional e não um determinado padrão de comportamento ou atividade. Assim como qualquer outra atitude, a satisfação agrupa um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais. Pode-se dizer que as pessoas diferem em suas inclinações ao reagir favorável ou desfavoravelmente a certas situações (CODA, 1986; SILVA, 2000).

Assim, para a análise dos determinantes da satisfação no trabalho, devem ser considerados dois componentes: o componente afetivo emocional (relacionado ao sentimento de como a pessoa se sente no trabalho) e o componente cognitivo (a racionalidade do indivíduo sobre o trabalho), conforme LOCKE (1969, 1976).

2.3.1.5 Teorias de Conteúdo

Esta teoria está associada à autores que influenciaram muito a administração e afetaram o pensamento dos administradores, nomes como Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland. A perspectiva sugere que se compreenda os fatores internos dos indivíduos, fatores que fazem com que ajam de determinada maneira, procurando responder perguntas como: Que necessidades as pessoas procuram satisfazer? O que as impele à ação? Dentro desta visão os indivíduos têm necessidades interiores que são motivados a reduzir ou satisfazer.

Na prática a motivação é muito complexa, e há várias razões para esta complexidade; as necessidades diferem entre as pessoas e mudam com o tempo tudo isso acaba complicando

o trabalho de motivação do administrador.

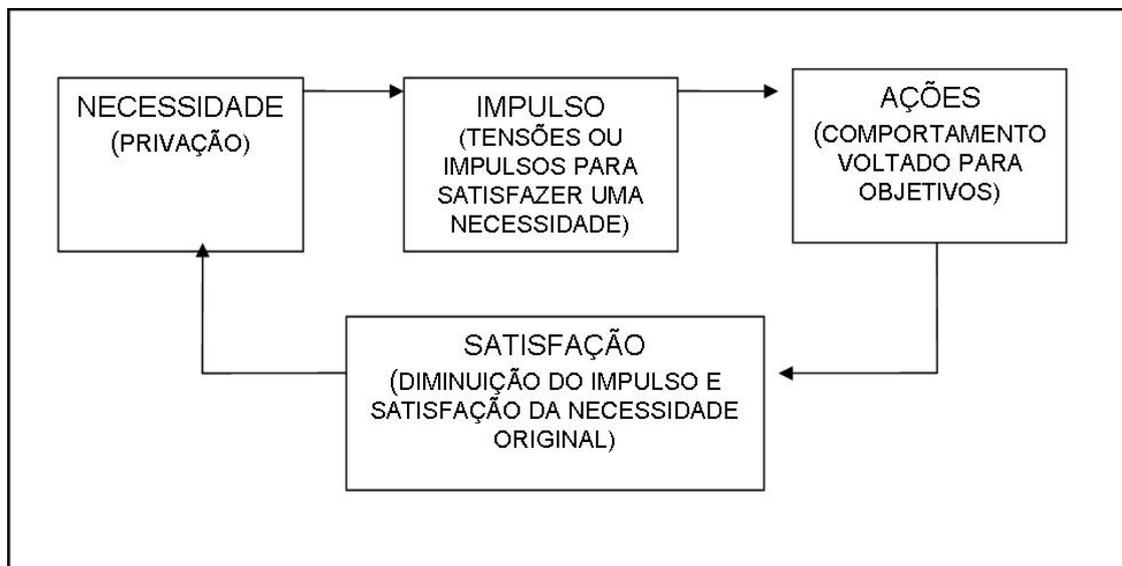


Figura 3: Modelo de motivação

Fonte: Baseado na teoria do conteúdo – Adaptado de STONER (1985)

2.3.1.6 Teorias de processo

Esta abordagem enfatiza como e por que objetivos as pessoas são motivadas. Por exemplo, as pessoas podem ver a possibilidade de receberem alguma recompensa – como um aumento de salário – trabalhando muito, esta recompensa se tornará um incentivo ou motivação de seu comportamento (STONER, 1985). Um fator de motivação para a Teoria de processo é a noção de expectativa – Como por exemplo, se o indivíduo acha que cumprindo os prazos conseguirá elogios dos superiores e que o descumprimento será reprovado; se esta pessoa preferir elogios, ficará motivada em cumprir prazo. Se a pessoa achar que cumprir prazos não trará elogios, não ficará motivada a cumprir. (STONER, 1985).

2.3.1.7 Teorias de reforço

Também chamadas de “condicionamento operante” ou “modificação do comportamento”, Sirotenco (2007) enfatiza que esta teoria propõe que os funcionários se comportem baseados nos aspectos do reforço e da punição. O reforço é algo positivo para quem tem o comportamento desejável, já a punição é algo negativo para quem tem comportamento negativo. Desta forma os funcionários serão induzidos a se comportar de maneiras favoráveis à empresa.

2.3.1.8 Pirâmide de Maslow e as necessidades humanas

As necessidades humanas são organizadas em um sistema de hierarquia, começando com as que geram os comportamentos mais básicos e terminando com os que produzem comportamentos mais elaborados. A hierarquia funciona como subir uma escada: para subir um degrau, é necessário primeiro passar pelo degrau inferior. MASLOW (2003) acredita “que os seres humanos almejavam tornar-se auto realizados”. Essa progressão acontece quando uma necessidade inferior está satisfeita, então, o indivíduo passa a gerar uma próxima necessidade da hierarquia.



Figura 4: Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Adaptado de MASLOW (2003)

De acordo com a teoria das necessidades de Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de necessidades formando cinco conjuntos: (ROBBINS, 2000, p. 343). Para Maslow, essa hierarquia de necessidades pode ser vista como uma pirâmide; onde na base estão as necessidades mais baixas (fisiológicas), e no topo as necessidades mais elevadas (autorrealização). (CHIAVENATO, 1983, p. 366).

O comportamento do homem é determinado por causas que fogem do entendimento e do controle do próprio ser humano. Essas causas são chamadas de necessidades ou motivos. A motivação é o comportamento que leva o indivíduo em busca de seus objetivos, para que possa satisfazer suas necessidades (CHIAVENATO, 1983). Em geral, as necessidades de nível mais baixo precisam ser atendidas primeiras, como essas necessidades são mais facilmente satisfeitas, a maioria das pessoas sente-se mais motivada pelas necessidades mais altas, que são as necessidades de estima ou necessidade de ego.

De acordo com MAXIMIANO (2005) as necessidades humanas são divididas em dois grupos: as necessidades básicas e as necessidades adquiridas. Necessidades básicas: são ligadas à condição humana, como alimentação, reprodução, abrigo e segurança. Necessidades adquiridas: são necessidades em que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, convivência com outras pessoas, incorporação dos valores da sociedade. As necessidades humanas precisam ser satisfeitas uma a uma, primeiro as básicas e posteriormente surgem novas necessidades que as pessoas adquirem através de interesses ou desejos.

Abordada sob este aspecto, a teoria de Maslow, que relaciona as necessidades humanas, visa contribuir para o entendimento do tema. ZANELLI (2004) sinaliza que:

a Teoria de Maslow se baseia muito em sua experiência clínica parte da premissa de que as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia que deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para que esse desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana. As inferiores seriam as necessidades fisiológicas (indispensáveis à sobrevivência do indivíduo e da espécie) e as de segurança (vinculadas à proteção contra perigos e ameaças externas). As superiores, por sua vez, seriam as necessidades sociais (atinentes ao pertencimento e aceitação de outras pessoas e grupos humanos), as necessidades de estima (busca de *status* e valorização social) e as de autorrealização (condição máxima de crescimento pessoal e de busca contínua pelo auto aperfeiçoamento) (ZANELLI, 2004, p. 150).

CHIAVENATO (1992) ressalta que um dos aspectos significativos da teoria de Maslow é que, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser atendida durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas.

2.3.1.9 Teoria Bifatorial de Herzberg

Em 1959, Frederick Herzberg mostrou uma nova forma de se pensar sobre a motivação dos indivíduos em situação de trabalho (SOUSA, 1998). Através de estudos realizados sobre comportamento humano em organizações, ele concluiu que satisfação e insatisfação podem ser entendidas a partir de duas escalas separadas (MANCINI, 1999). A insatisfação é determinada pela carência ou deficiência de "fatores de higiene" que são aqueles relacionados ao salário, supervisão, política e administração da empresa, relações interpessoais e condições de trabalho. Por serem externos ao indivíduo são chamados de fatores extrínsecos. (HERZBERG 1971).

A satisfação é determinada pela existência de "fatores motivadores" considerados efetivos na motivação dos indivíduos para um esforço e desempenho superior, e

compreendem realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional. Por estarem relacionados às necessidades de autorrealização e de desenvolvimento pessoal são chamados fatores intrínsecos (HERZBERG 1971).

Assim, tem-se que:

os fatores relacionados à satisfação localizavam-se na pessoa ou nas próprias tarefas. Ao contrário, os fatores relacionados à insatisfação localizavam-se externamente à pessoa, [...] Com base nisto, a teoria da motivação bifatorial foi construída afirmando haver dois conjuntos de fatores que variavam em dois contínuos independentes: o primeiro, seria o dos fatores higiênicos, referentes a fatores externos, que variava da condição de insatisfação à não-insatisfação; o segundo conjunto de fatores seria o dos motivadores, referente a fatores internos, que oscilava da condição de satisfação à não- satisfação (ZANELLI, 2004, p. 152).

Para HERZBERG (1997), “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação” (HERZBERG,1997, p. 61).

Os elementos da Teoria dos Dois Fatores estão demonstrados na Figura 5.

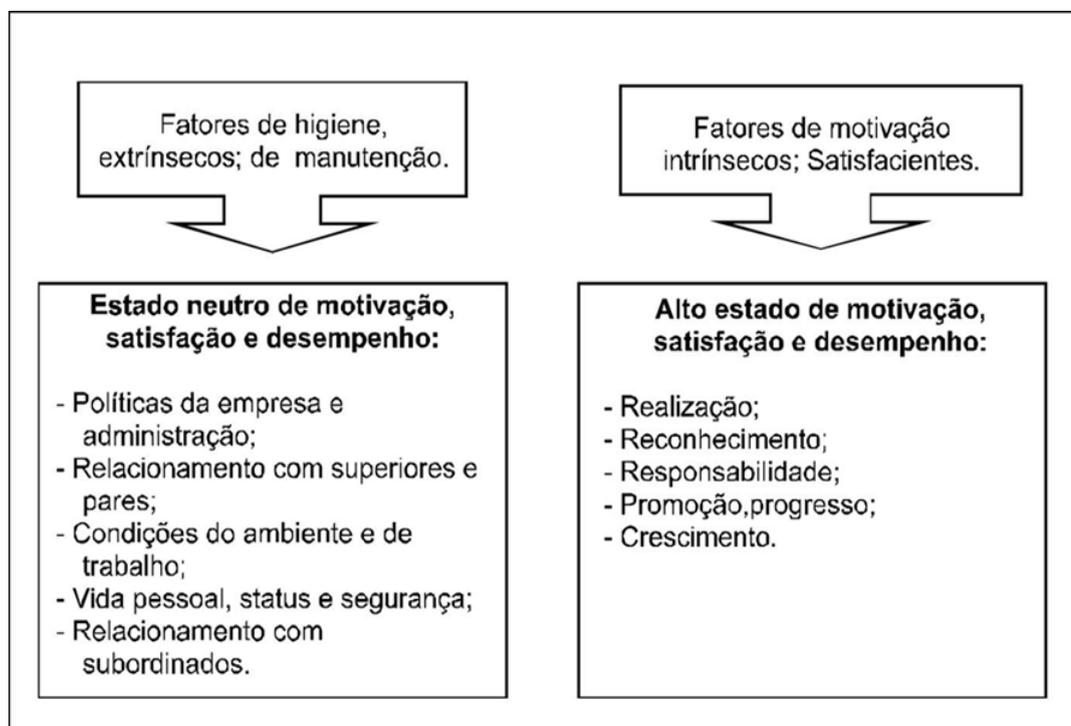


Figura 5: Elementos da Teoria dos Dois Fatores
Fonte: Adaptado de Silva (2004).

2.3.1.10 Teoria da motivação de David McClelland

Para essa teoria existem três motivos na dinâmica de comportamento humano:

- necessidade de realização (inovadora) – é a necessidade de ser competitivo, medido em relação a padrão pessoal de excelência;
- necessidade de afiliação (protetora) – é a necessidade de interagir com outros indivíduos;
- um relacionamento cordial e afetuosos; necessidade de poder – é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas. (PARK, BONIS e ABUD, 1999, p. 87-88).

Para McClelland, as necessidades humanas são resultado das experiências vividas na infância e podem ser desenvolvidas na fase adulta e as principais necessidades apreendidas são as de realização, poder e afiliação. Necessidades de realização podem se adequar a trabalhos que exigem decisões arriscadas, com recompensas por atingimento de metas e processos constantes de feedback.

2.3.1.10 Teoria X e Y – Douglas McGregor

Nas teorias X e Y, propostas em 1960, McGregor apresenta a divisão do ser humano em dois grupos, ou visões, após observar como os executivos tratavam seus funcionários. A Teoria X apresenta premissas com uma visão negativa do comportamento humano, e a Teoria Y apresenta premissas com uma visão positiva desse mesmo comportamento.

Comparando essas visões com a estrutura apresentada por Maslow, a Teoria X apresenta as necessidades de nível mais baixo como dominantes do indivíduo, enquanto a Teoria Y acredita serem as necessidades de nível mais alto que dominam os indivíduos.

As pessoas privadas de oportunidade para satisfazer no trabalho as necessidades que lhes são importantes comportam-se exatamente como podemos prever - com indolência, passividade, relutância em aceitar responsabilidades, resistência à inovações, disposição para ouvir demagogos, exigências injustificadas de vantagens económicas (MCGREGOR, 1992, p. 66).

A teoria X, que agrupa todas as ideias relacionadas a indivíduo-trabalho decorrentes da administração científica, supõe que os trabalhadores não estão interessados em assumir responsabilidades, preferem ser dirigidos e são motivados exclusivamente pelo dinheiro, pelos benefícios materiais e pela ameaça de punição. Já a teoria Y pressupõe que os trabalhadores não são indolentes e irresponsáveis por natureza, podendo autogerir-se e serem criativos no

trabalho, se forem devidamente motivados. O Quadro 1 demonstra algumas comparações entre as duas posições:

Quadro 3: Teoria “X” e Teoria “Y”: diferentes concepções da natureza humana

Teoria “X”	Teoria “Y”
<ol style="list-style-type: none"> 1. Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que puderem; 2. Toda organização tem objetivo e, para atingi-los, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas e mesmo ameaçadas com punições, para que seus esforços sejam orientados para aqueles objetivos; 3. As pessoas, em geral, preferem ser dirigidas a dirigir; 4. As pessoas, em geral, procuram evitar responsabilidades; 5. As pessoas médias têm pouca ambição; 6. As pessoas preocupam-se acima de tudo, com a própria segurança e bem-estar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo das condições; 2. O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir esforços. As pessoas podem ter autocontrole e autodirigir-se desde que convencidas e comprometidas; 3. As recompensas no trabalho estão ligadas aos compromissos assumidos; 4. As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades; 5. A imaginação, a criatividade e a engenhosidade são largamente encontradas nas pessoas; 6. O potencial intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizado.

Fonte: Chiavenato (2002, p.137)

Entendia o teórico que a não oportunidade de satisfação das necessidades egoístas no local de trabalho tem graves consequências comportamentais. McGregor propõe com sua teoria Y, que seja proporcionado ao indivíduo, condições para que as necessidades atendidas só fora do local de trabalho passem também a ser satisfeitas no mesmo (RODRIGUES, 1999). O princípio fundamental derivado da Teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para o sucesso da empresa (MCGREGOR, 1992, p. 54).

2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Conforme está sendo apontado, de um modo geral, encontram-se variações na forma de compreender a satisfação no trabalho, o que conduz a diferentes maneiras de avaliá-la.

Essa visão de satisfação como uma variável multidimensional foi abordada por ROUSSEAU (1978) que sinaliza para a possibilidade de que sejam três os grandes componentes da satisfação no trabalho que podem ser identificados: características da organização, fatores relacionados às tarefas do trabalho e características pessoais. Existem vários instrumentos voltados à medição do grau de satisfação no trabalho. Dentre eles, destacam-se a EST e a EIPST, que serão vistas a seguir.

O que faz com que as pessoas gostem ou não de seu trabalho? Essa questão tem sido analisada em centenas de estudos que têm investigado as características do trabalho e das organizações que levam a tornar os funcionários satisfeitos ou insatisfeitos. O que proporciona satisfação a uma pessoa pode vir de fontes diferentes, que mudam de um indivíduo para outro.

Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoções, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos. [...]. (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Investigar a satisfação no trabalho significa avaliar essas dimensões e perceber o quanto essas atividades podem proporcionar a esse indivíduo momentos prazerosos e de satisfação com o trabalho realizado. A Tabela 3 apresenta a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), onde foram analisadas as cinco dimensões propostas por Siqueira (2008), para definir a satisfação no trabalho.

Quadro 4: Dimensões e definições de satisfação

Dimensões	Definições
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: Modelo adaptado de SIQUEIRA (2008).

2.4.1 A Escala de Satisfação no Trabalho – EST

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST), apresentada pela primeira vez em 1995 por SIQUEIRA (1995), e atualizada também por Siqueira, em 2008, é uma medida

multidimensional composta de vinte e cinco itens que tem o objetivo de avaliar o julgamento que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho.

Nessas cinco dimensões encontram-se índices de confiabilidade variando de 0,82 a 0,92. A escala de respostas compreende sete pontos com variações entre 1 (totalmente insatisfeito) e 7 (totalmente satisfeito), que visam medir as dimensões da satisfação com trabalho:

a EST está ancorada em uma visão multidimensional de satisfação no trabalho e seus itens cobrem as cinco dimensões teóricas do conceito. Ela poderá ser utilizada, tanto em sua forma completa quanto em sua versão reduzida, para aferir níveis de satisfação no trabalho de indivíduos dos sexos masculino e feminino que tenham preparo para ler e compreender as instruções, os itens e o procedimento de responder à medida, por meio do uso de uma escala de sete pontos (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Como a EST é uma medida multidimensional composta de cinco dimensões, serão computados cinco escores médios. A interpretação dos resultados deve considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho. Sendo assim:

- Valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação;
- Valores entre 1 e 3,9 tendem a indicar insatisfação;
- Valores entre 4 e 4,9 tendem a indicar indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nesse capítulo apresentará os aspectos e atividades da empresa estudada como abrangência, localização, seus serviços, clientes e ainda da estruturação da empresa.

As informações adiante fazem parte da organização a qual não foi permitida a divulgação do nome e que será então classificada como Banco Alfa, visando uma apresentação objetiva, clara e enxugada da empresa e seus ramos de atuação.

O Banco Alfa é uma instituição de economia mista, sua matriz está localizada no estado do Pará, fundada no ano de 1942. A agência em estudo foi inaugurada em 1970, e está localizada no setor Central, Gurupi - TO.

Objetivo e prestar serviços bancários com alta qualidade estão diretamente relacionados com o desenvolvimento econômico de toda região centro oeste, norte e nordeste, extrair rendas com taxas simples da região menos desenvolvidas.

Banco Alfa trabalha com o desenvolvimento e alcance de metas para atingir os objetivos esperados, para desenvolve o crescimento da instituição. Todos os colaboradores trabalham unidos para bater as metas estabelecidas.

Suas principais atividades é fomento diversificado atende todos públicos e segmento do País, seja pessoa física, agricultor rural familiar, microempreendedor individual pequeno médio e de grande porte. No segmento de varejo pessoa física e jurídica, aberturas de contas correntes e poupança é empréstimos, entre outras atividades e serviços oferecidos.

O Banco Alfa também visa promover sustentabilidade econômica financeira da empresa, liderança mercadológica, a preservação do meio ambiente, referência na sustentabilidade, colaborara para construção de uma sociedade mais justa, adequado Portfólio de negócio fomento e comercial.

A história do Banco Alfa está diretamente relacionada com o desenvolvimento econômico da região do país. Passou por diversas mudanças nas ultimas seis décadas. Deste a década de 40 até os dias de hoje foram muitas mudanças nesse decorre.

O Banco alfa hoje conta com 120 Agências distribuídas em 09 Estados diferentes, incluindo Brasília e São Paulo.

A agência de Gurupi-TO tem sua sede própria no centro da cidade, tem uma estrutura que conta com um prédio de dois andares parte na do térreo conta com os serviços dos autoatendimentos, as carteiras dos gerentes de pessoa física, jurídica e gerencias geral, com serviço comercial, com os caixas executivos, departamento financeiro, administrativo, sala

dos extra-cash's e almoxarifados. Na segunda parte superior, conta com três salas de arquivos, onde fica a parte da análise de crédito, supervisão liberação, conformidade, cobranças e supervisão de cadastro.

A agência conta com 27 funcionários entre eles estão: as gerencias, supervisores, operativos, engenheiros agrônomos, estagiários, jovens aprendizes. E conta também com os terceirizados que são os de serviços gerais e vigilantes.

O planejamento estratégico do Banco Alfa é um processo coordenado pelo presidente e acionistas, consistindo de uma sequência de planos de ação, objetivos, e orientações estratégicas. É através do planejamento estratégico que capacita seus colaboradores para o resultado ser satisfatório para todos.

A capacitação é através treinamento, cursos obrigatórios, vídeo conferências e pelo o próprio site intranet da agência. Os colaboradores participam de todos os processos de desenvolvimento estratégico da instituição, expondo suas ideias para melhoria da organização. Todos os processos da empresa e decididas através de opinião formulada pelo os colaboradores da instituição assim faz com que todos interagem para melhoria da empresa tanto faz os efetivos ou temporários.

O Banco Alfa caracterizar-se como uma estrutura formal, possui missão, visão, valores, e políticas definidos, disponíveis na intranet, o site institucional da empresa no endereço: index.php/plan-estrag-2017/missao-visao e que serão abordados a seguir.

A missão do Banco Alfa é “Desenvolver uma Amazônia Sustentável com crédito e soluções eficazes”.

O Banco Alfa tem como visão “Ser o principal Banco de fomento do Brasil, moderno, com colaboradores engajados e resultados sólidos”.

O Banco Alfa tem como seus valores: Integridade ética e Transparência; meritocracia; desenvolvimento sustentável; valorização do cliente; decisões técnicas e colegiadas; eficiência e inovação; e comprometimento com o resultado e a gestão de riscos.

Segundo Bateman e Snell (1998, p.234): O organograma representa “as posições na empresa e como estão organizadas. Fornece também um quadro da estrutura de autoridade (quem responde a quem) e da divisão de trabalho”. A maioria das empresas possui organogramas oficiais para oferecer essas informações às pessoas.

O Banco Alfa teve seu organograma recém-alterado, e está em fase de mudança em alguns processos como de política de crédito e outros. Sempre buscando a melhoria para melhor atendê-los seus clientes.

Que define seu organograma da agência da seguinte forma, a gerencial geral está no topo do organograma, pois é este que impõe ordem para os demais colaboradores da empresa, em seguida os gerentes de relacionamento pessoa física e jurídica, assistente comercial, atendimento ao público, administrativo onde fica toda a parte financeira e suporte para os funcionários, suporte operacional são analisados todos os projetos trabalha com a contabilidade do Banco, análise de crédito onde e montado todos os dossiê, limite de credito e operacional e acompanhamento e recuperação de crédito onde trabalha a parte da liberação e recuperação de crédito.

Segundo Lacombe (2003, p.10) organograma “é a representação gráfica da estrutura organizacional que mostra seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”.

O organograma do Banco Alfa agência de Gurupi - TO é assim representado, como se verifica na figura 6.

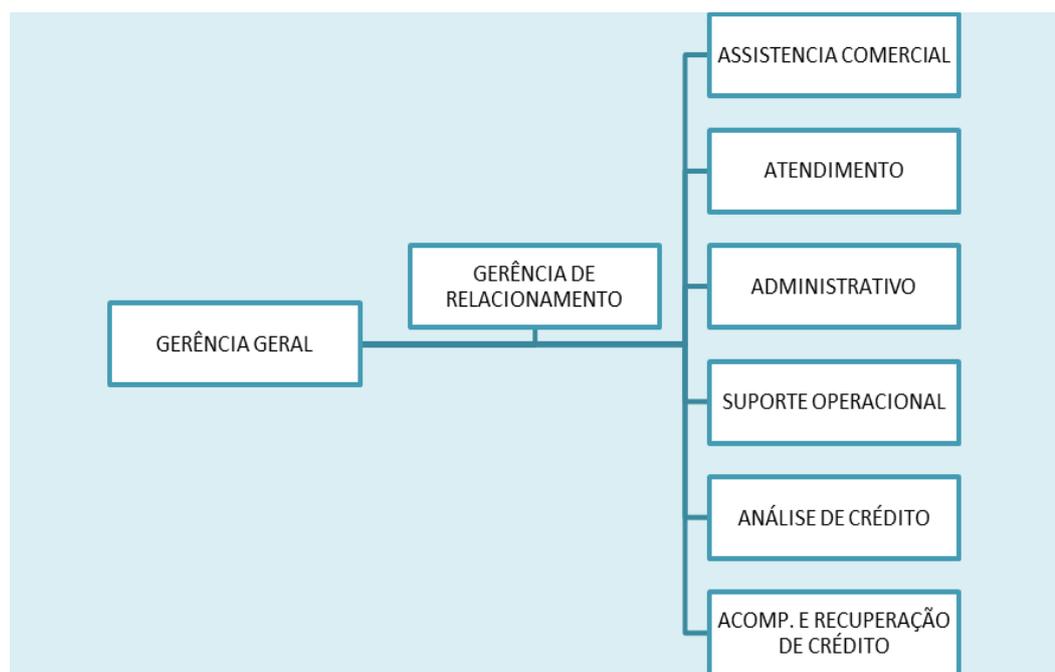


Figura 6: Organograma da empresa Banco Alfa
Fonte: Dados primários (2018)

O ponto forte do Banco Alfa é o seu planejamento estratégico a forma de como desenvolve suas atividades tanto interno como externo, dando suporte aos seus clientes acompanhamento nos investimentos sempre fazendo laudos avaliativos anuais. E sempre dando suporte ao microempreendedor, pessoas física e jurídica. Sempre dando aquela atenção ao cliente

Os pontos fracos do Banco alfa são o poder de deferimento por parte dos comitês dos superintendentes que fica em Palmas - TO, e outros que são analisados pela matriz, conforme o valor da orçada.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos através dos quais a investigação do problema será viabilizada, de forma a atingir os objetivos traçados. “A utilização de métodos científicos não é de alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 83).

Os procedimentos referem-se aos três elementos metodológicos principais: Delineamento da Pesquisa, Técnicas de Pesquisa e Técnicas de Análise dos Dados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento do presente projeto foi construído considerando os objetivos da pesquisa e os procedimentos técnicos necessários à sua elaboração. Quanto aos objetivos o estudo será baseado nos princípios da pesquisa exploratória e da pesquisa descritiva.

A investigação exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (,,,)”. “O planejamento dessas pesquisas é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 1991, p. 45). Segundo TEIXEIRA, ZAMBERLAN, RASIA (2009, p. 115) a pesquisa descritiva “visa identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade (...)”.

4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como: bibliográfica e de levantamento. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 1991 p. 48). Já as pesquisas do tipo levantamento caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 1991, p. 56).

A pesquisa será realizada na Agência de Gurupi, Estado do Tocantins do Banco Alfa, situado no centro de Gurupi, no mês de agosto de 2018. A população será composta de 27 funcionários, entre gestores e colaboradores do Banco Alfa em Gurupi, ou seja, todo o seu corpo funcional.

O modelo de questionário que será aplicado foi elaborado com base em SIQUEIRA (2008), e na entrevista será utilizado um modelo adaptado de Ferreira (2005). O modelo de questionário e o modelo de entrevista estão apresentados no Apêndice A do presente projeto.

Após a coleta serão realizadas análise e interpretação dos dados que foram obtidos, para assim atingir os objetivos desta pesquisa.

4.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é fundamental para avaliar os resultados coletados através das técnicas de pesquisa. É um complemento importante neste capítulo dos procedimentos metodológicos.

Segundo Gil (2010, p.113) a composição do processo de análise de dados:

envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Os dados obtidos serão analisados e interpretados de forma quantitativa e qualitativa, para assim atingir os objetivos do estudo.

De acordo com Fonseca (2002 p.20) apud Gerhardt e Silveira (2009, p. 33), “A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”.

Oliveira (2004, p. 116) explica que a pesquisa qualitativa difere da quantitativa pelo fato de “não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

Oliveira (2004, p. 115) enfatiza sobre o termo quantitativo:

significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como porcentagem média, moda, mediana e desvio de regressão etc., normalmente utilizados em defesa de teses.

E ainda Bezzon (2005, p.11) ressalta que o método científico é:

Resultado do encontro da especulação com o empirismo, é baseado na observação, experimentação e mensuração. Observação da realidade para posterior experimentação, com o auxílio das ciências matemáticas e novos instrumentos de mensuração. As conclusões podem ser verificadas por qualquer outro membro da comunidade científica, pois trata-se de um conhecimento racional escrito em linguagem própria para tal. A definição de um método permite que o conhecimento científico se torne sist4matico, preciso e objetivo.

No que diz respeito à análise quantitativa, o dado serão compilados em planilhas para serem transformados em tabelas ou gráficos.

O questionário foi construído num modelo previamente estruturado, composto de 32 questões, sendo 5 questões diferenciadas com base em dimensões, com resposta em escala.

5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Este capítulo expõe o cronograma de atividades é desenvolvido para se ter uma melhor organização das atividades a serem desenvolvidas no decorrer das atividades de trabalho. Para Vergara (2005, p. 63) “cronograma refere-se à discriminação das etapas de trabalho com seus respectivos prazos”.

A tabela seguinte apresenta o cronograma das atividades, dos meses discriminados, com a finalidade de serem concluída e entreguem o trabalho de projeto de conclusão de curso. Sabendo disto Gerhardt e Silveira (2009, p. 87), dizem que “este consiste na distribuição das etapas de realização da pesquisa no tempo, normalmente expresso em meses necessários após a redação do projeto”.

Tabela 1: Cronograma das Atividades

ATIVIDADES 2018	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1. Entrega de documento na coordenação	x	x	x	x	x
2. Encontros de orientação	x	x	x	x	x
3. Estudo e complementação da Revisão de Literatura			x	x	
4. Aplicação da pesquisa		x			
5. Coleta de dados			x	x	
6. Codificação e tabulação de dados			x	x	
7. Interpretação de resultados			x	x	
8. Elaboração da conclusão, limitações e considerações finais da pesquisa			x	x	
9. Elaboração da apresentação do TCC				x	
10. Defesa do TCC				x	
11. Correção pós-defesa do Tcc					x
12. Entrega do TCC Pós-defesa (versão) definitiva					x

Fonte: Dados Primários (2018)

O capítulo seis deste estudo apresenta o orçamento contendo as despesas para execução do projeto.

6 ORÇAMENTO

No orçamento serão apresentados todos os Custos que o acadêmico terá no decorrer da conclusão do projeto de pesquisa em termos de matérias, quantidades. Todos os custos gastos serão por conta do acadêmico responsável pela elaboração do projeto de pesquisa. Onde Horngren et al (2000, p. 125), o classifica como “[...] a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para um determinado período”.

A tabela 5 corresponde ao orçamento utilizado neste estudo.

Tabela 2: Orçamento para a execução do projeto

Materiais de Consumo (1)					
Item	Descrição	Unid.	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
1	Formatação	un	01	R\$ 60,00	R\$ 60,00
2	Impressões Diversas	un	200	R\$ 0,25	R\$ 50,00
3	Pen drive	un	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
4	Encadernação - Espiral	un	04	R\$ 3,50	R\$ 14,00
5	Farejador de Plágio	un	01	R\$ 40,00	R\$ 40,00
6	Mensalidade internet	mês	06	R\$ 70,00	R\$ 420,00
7	Combustível	lt	30	R\$ 4,48	R\$ 134,40
Subtotal					R\$ 738,40

Fonte: Dados Primários (2018)

O próximo capítulo será mostrado às referências bibliográficas usadas para construção deste estudo.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998

BANCO DA AMAZÔNIA, 2016. Disponível em: <amazonianet>. Acesso em: 30 de Março de 2018

BERGAMINI, CECÍLIA.W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZZON, Lara Crivelaro. **Guia Prático de Monografias, Dissertações e Teses**.Campinas:Alínea, 2005.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução a teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. (Edição compacta.)

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 1999.

_____. **Recursos Humanos**. 7º ed. São Paulo: Atlas. 2002.

CHIANG VEGA, M. M. et al. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. **Revista Universum**, Talca, Chile, N. 23, V.2, p.66-85 , 2008. Disponível em: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext Acesso em 30 Março. 2018.

CODA, R. (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997a.

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

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira,1992.

_____. DAVIS Keith; NEWSTROM John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1 ed. 2001.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach**. German: International Labour Office. 1983.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 6. Ed., Petrópolis: Vozes.1999.

FERREIRA, Soraya de Azevedo. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso na empresa escritório de arrecadação de direito autoral unidade santa Catarina**. Trabalho de Conclusão de Curso, Santa Catarina, 2005. Acesso em 20 de Abr. de 2017.

FIGUEIREDO MOORE, Jussara. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma ifes**. Universidade federal fluminense escola engenharia mestrado profissional em sistema de gestão. Niterói 2012 .

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed São Paulo: Atlas, 1991.

Gil, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 1.ed .São Paulo: atlas,2000.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS. 2009.

Gomes, D. e Borba, D. (2011). **Motivação no trabalho**. In D. Gomes (Coord.) **Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos** (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v11n2/v11n2a08.pdf> Acesso em 04 Março. 2018.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. **The motivation to work.** New York: Willy. 1959.

_____. The Motivation-hygiene theory. In: **Work and the nature of man.** 4th ed. Cleveland: World Publishing, 1971, p. 71-91.

_____. Mais uma vez: Como motivar seus funcionários? In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HORNGREN, Charles T; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. **Contabilidade de custos.** 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações.** O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações.** São Paulo: Atlas S.A., 2011.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** 2. Ed. Curitiba: Xibpex, 2008.

KINALSKI, Rosângela. **Satisfação no trabalho:** um estudo na indústria de produtos alimentícios Ok Ltda. Relatório de estágio supervisionado em administração II. Ijuí, 2010.

LACOMBE, Frâncico. HULLBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e tendências.** Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance,** V.4, n.4, p.309-336. 1969.

_____. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology.** Chicago: Rand McNally. College Publishing, 1976. p. 1297-1349.

MACIEL ET AL. 2006; 2007 sá, SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de e LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa.** In: XXII Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Foz do Iguaçu. Anais....., 1998.

MANCINI, W. **Fatores motivacionais para o trabalho dos servidores fiscais.** Florianópolis: Insular, 1999.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador.** 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Martinez, M.C. e Paraguay, A.I. B.B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. Disponível a 23 de Abril de 2018, em:

http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1516-37172003000200005&script=sci_arttext

MARTINEZ,; PARAGUAY, A.I.B.B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 73-84, 2003. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf> Acesso em 25 abril. 2018

MARTINS, SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v11n2/v11n2a08.pdf>>. Acesso em: 04. mar. 2018.

MASLOW, A. H. **Diário de Negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilización industrial.** Buenos Aires: Galatea Nueva Visión, 1959.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** 2. ed., São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MOORE, FIGUEIREDO, Jussara. Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma ifes. Universidade federal fluminense escola engenharia mestrado profissional em sistema de gestão. Niterói 2012 .

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Neves, A.L. (1998). **Motivação para o Trabalho.** Lisboa: Editora RH

PARK, Kil H.; BONIS, Daniel de F.; ABUD, Marcelo R. **Introdução ao estudo da administração.** São Paulo: Pioneira, 1999..

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.19, n.2, p.145-152. 2003.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. e Pesq.* (on-line). v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 Abril. 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2005

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 6. ed., Petrópolis: Vozes, 1999.

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

SANTANA, Talyhane Pires. **Motivação no serviço público municipal: um estudo de caso feito à luz da Teoria de Frederick Herzberg.** Dissertação da Universidade Federal da Bahia. Salvador/2011.

SANTOS, Bruno. **Satisfação no trabalho: o caso de um Banco instituto politécnico de Setúbal, escola superior de ciências empresariais** 2012.

SILVA, Kelly Fernanda da.; FERNANDES, Vera Lúcia N. de Almeida.; DANDARO, Fernando. **Motivação com aumento da satisfação e melhoria: desempenho na empresa de materiais rodantes.** Sertãozinho/2013

SILVA, O da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, Walmir Rufino. **Motivação no trabalho**. João Pessoa: Editora Universitária / UFPB, 2000.

SIQUEIRA, M.M.M, **Medidas do comportamento organizacional: satisfação no trabalho**. São Paulo: Artmed, 2008.

SIROTENCO, P, mariza ana. **Análise do nível de Satisfação e Insatisfação: dos Funcionários das lojas Americanas Situada no centro de Florianópolis**. TCC. Biguaçu, 2007

SOUSA, A.L. **A motivação em organizações isonômicas: um estudo na Associação Cultural Sol Nascente – Escola Sarapiquí**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) – Administração, UFSC, 1998.

STEUER, R. S. **Satisfação no trabalho, conflito e ambigüidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo**. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1989.

STONER, A. F. James. **Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo, abr./jun. 2000, v. 35, n. 2.

TEIXEIRA, E.B; ZAMBERLAN, L; RASIA, P.C; **Pesquisa em administração**. Editora Unijui, 2009. (coleção educação Série livro- texto)

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 6º ed. São Paulo: Atlas. 2005.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário apresentado foi adaptado do modelo de Ferreira (2005), e tem o propósito de levantar dados com finalidade acadêmica para desenvolvimento do Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, de maneira que se torne possível avaliar o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores do Banco Alfa. As informações aqui fazem tornam se totalmente sigilosas. Desde já, Grata!

Dados Pessoais.

SEXO?	
Feminino	()
Masculino	()

QUAL SEU GRAU DE ESCOLARIDADE?	
Ensino Fundamental	()
Ensino Médio	()
Ensino Superior	()

Idade:	
Até 25 anos	()
26-30 anos	()
31-35 anos	()
36-45 anos	()
Maior que 46 anos	()

QUAL O SEU ESTADO CIVIL?	
Casado(a)	()
Solteiro (a)	()
Divorciado(a)	()
Viúvo(a)	()
Outros: _____	

QUANTO TEMPO POSSUI DE EMPRESA?	
Até 06 meses	()
De 06 meses á 1 ano	()
De 1 á 2 anos	()
De 2 á 3 anos	()
De 3 á 4 anos	()
5 anos ou mais	()

QUAL O SEU NÍVEL DE FUNÇÃO DENTRO DA EMPRESA?	
Operacional	()
Gerencial	()

Características da Função

Nº	Pergunta	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Autonomia						
0.1	A minha função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como organizar o meu trabalho					
0.2	O meu trabalho permite-me planear como fazer as minhas tarefas					
0.3	O meu trabalho permite-me decidir porque ordem as tarefas são feitas					
0.4	Posso decidir por que ordem é que as tarefas são feitas					
0.5	Este trabalho permite-me usar a minha iniciativa pessoal na realização das minhas tarefas					
0.6	Este trabalho permite-me tomar várias decisões por minha conta					
0.7	Este trabalho dá-me uma autonomia significativa na tomada de decisões					
0.8	O meu trabalho permite-me tomar decisões acerca dos métodos usados para completar as minhas tarefas					
0.9	A minha função dá-me independência e liberdade acerca do modo como completo o meu trabalho					
1.0	A minha função permite-me decidir por mim próprio como realizar o meu trabalho					
Nº	Pergunta	1 Sim, sempre	2 Sim, quase sempre	3 Às vezes	4 Não, quase nunca	5 Não, nunca
Variabilidade das Tarefas						
1.1	O meu trabalho tem uma grande variedade de tarefas					
1.2	O meu trabalho envolve fazer um grande número de tarefas diferentes					
1.3	A minha função envolve o desempenho de uma grande variedade de tarefas.					
1.4	Ela mantém todos informados sobre assuntos importantes e mudanças.					
1.5	No meu trabalho tenho que desempenhar uma grande variedade de tarefas					
Nº	Pergunta	1 Sim, sempre	2 Sim, quase sempre	3 Às vezes	4 Não, quase nunca	5 Não, nunca
Significado das Tarefas						
1.6	A minha função em si mesma é muito significativa e importante para uma grande variedade de aspectos					
	As tarefas desempenhadas na minha função					

1.7	têm um grande impacto nas pessoas fora da organização					
1.8	Os resultados do meu trabalho afetam significativamente a vida de outras pessoas					
1.9	O meu trabalho tem um grande impacto nas pessoas fora da organização					
Nº	Pergunta	1 Sim, sempre	2 Sim, quase sempre	3 Às vezes	4 Não, quase nunca	5 Não, nunca
Identidade da Tarefa						
2.0	A minha função implica a realização de um trabalho que tem um princípio e um fim bem definido					
2.1	O meu trabalho está organizado de uma forma em que eu consigo realizar uma peça inteira do trabalho do princípio ao fim					
2.2	Na minha função tenho a possibilidade de realizar uma peça inteira do trabalho do princípio ao fim.					
2.3	Os funcionários são envolvidos na tomada de decisão.					
2.4	A minha função permite-me terminar o trabalho que começo					
Nº	Pergunta	1 Sim, sempre	2 Sim, quase sempre	3 Às vezes	4 Não, quase nunca	5 Não, nunca
Feedback do Trabalho						
2.5						
2.6	As próprias tarefas da minha função dão-me informação direta sobre a qualidade/quantidade do meu desempenho					
2.7	O meu próprio trabalho dá-me feedback sobre o meu desempenho					
2.8	A minha função dá-me informação sobre o meu desempenho.					
Nº	Pergunta					
Satisfação Intrínseca com o Trabalho						
2.9	A Satisfação que lhe produz o seu trabalho por si mesmo					
3.0	A oportunidade que o seu trabalho lhe dá para realizar as atividades nas quais se destaca					
3.1	A oportunidade que o seu trabalho lhe oferece de realizar as coisas que gosta					
3.2	Os objetivos e metas que deve alcançar					