

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SETOR PÚBLICO

Luciano Zille Pereira*
José Klemens Duarte Pessoa**

RESUMO: O estudo teve como objetivo central investigar a satisfação no trabalho de empregados de uma Cooperativa de Crédito. Teoricamente o estudo ancorou em Siqueira et al. (2008). Em termos metodológicos, adotou-se a abordagem quantitativa, realizando pesquisa descritiva e, como estratégia, o estudo de campo e de caso. O foco do estudo foi uma Cooperativa de Crédito voltada para o setor público, localizada na cidade de Belo Horizonte - MG, com 12 funcionários, dos quais, por acessibilidade, 10 compuseram a amostra. A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário. A análise dos dados se deu por meio da estatística descritiva, compreendendo medidas descritivas como média, moda, desvio padrão, mediana e percentis. Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes às satisfações no trabalho foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*. Para a avaliação de diferenças entre os setores da instituição e os fatores referentes à satisfação no trabalho, foi utilizado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*. Em termos de resultados globais constatou-se uma situação variando entre satisfação e indiferença, ou seja, nem satisfação e nem insatisfação com o contexto de trabalho pesquisado. Não houve diferença significativa entre os setores avaliados. Os fatores que apontaram satisfação foram satisfação com a chefia, com colegas de trabalho e com o trabalho em si. Já os fatores que foram avaliados como indiferentes foram o salário, falta de estabilidade na relação de emprego e falta de critérios adequados para decisão em relação às promoções.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento Organizacional; Satisfação no Trabalho; Cooperativa de Crédito; Setor Público.

SATISFACTION AT WORK: A CASE STUDY IN A PUBLIC CREDIT COOPERATIVE

ABSTRACT: Credit Cooperative employees' satisfaction at work is investigated, based on Siqueira et al. (2008), through quantitative approach, featuring a descriptive research, coupled to a field and case study as strategy. Current study focuses on a public Credit

* Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG; Docente e Pesquisador do Programa de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG. E-mail: lzille@face.ufmg.br

** Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG.

Cooperative in Belo Horizonte MG Brazil, with 12 staff members, although only 10 comprised the sample. Data collection was performed by a questionnaire and data analysis was undertaken by a descriptive statistics comprising means, mode, standard deviation, median and percentiles. Friedman's non-parametric test was employed to evaluate the difference between scores on satisfaction at work, whereas Mann-Whitney's non-parametric test evaluated the differences between the institution's sectors and the factors on satisfaction at work. Overall results showed a situation that ranged between satisfaction and indifference, or rather, without any satisfaction or any dissatisfaction within the labor context analyzed. There was no significant difference between the sectors investigated. Factors that showed satisfaction were satisfaction with the management, colleagues and work. Indifferent factors comprised salary, lack of stability in the work contract and lack of criteria on promotions.

KEY WORDS: Organizational Behavior; Satisfaction on Work; Credit Cooperative; Public Sector.

INTRODUÇÃO

Historicamente, segundo Quadros e Trevisan (2009, p. 2), “[...] as teorias e as práticas que constituem o Comportamento Organizacional de hoje tiveram suas origens a partir da revolução industrial dos séculos XVIII e XIX”. Nas atuais relações de trabalho, as organizações são importantes no desenvolvimento do indivíduo, tanto do ponto de vista pessoal como profissional, interferindo de forma decisiva no seu comportamento, como também dos membros do grupo ao qual está inserido. Devido à complexidade das interpelações, muitos elementos que propiciam a produtividade e minimizam a rotatividade e o absenteísmo, devem ser considerados nas avaliações do comportamento humano no ambiente organizacional.

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, muitos elementos de ordem pessoal, como o desafio, a criatividade, o prazer e a autonomia são importantes para que o indivíduo não perca a sua individualidade e capacidade humana, se tornando tão somente mais um “recurso” de produção. Dessa forma, Mattos (1992, p. 5), relata que “[...] a pessoa passa a ter um valor correspondente à importância de seu emprego ou à sua capacidade produtiva”. Por outro lado, as competências das pessoas nas organizações, em muitos casos, não são utilizadas de forma adequada, fazendo com que a burocracia impere, em detrimento de um desenvolvimento que

privilegie a inovação e a criatividade. Assim, a cultura organizacional se baseia na redução de custos e otimização dos lucros, tornando-se a meta principal da empresa, tendo no capital financeiro o único recurso propulsor do sucesso organizacional. Para Maximiliano (2000), o comportamento do indivíduo perante o grupo é de fundamental importância nos estudos organizacionais, propiciando aos estudiosos instrumentos capazes de compreender como as pessoas se inter-relacionam, nas organizações. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 6):

Comportamento Organizacional é um campo da pesquisa que ajuda a prever, explicar e possibilitar a compreensão de comportamentos nas Organizações. O Comportamento organizacional tem suas origens no final dos anos de 1940 quando os pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e de outras ciências sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. Apesar das intenções de seus fundadores, o campo do comportamento organizacional tem resistido à unificação.

O comportamento organizacional deve ser compreendido como um campo da ciência que aborda diversos postulados de outras áreas do conhecimento, interagindo entre si e construindo bases voltadas para o entendimento do indivíduo em suas relações nas organizações.

Nessa perspectiva, o estudo em referência abordou pressupostos teóricos sobre a satisfação no trabalho, que puderam fundamentar na compreensão dos fatores relacionados a este contexto complexo, tendo em vista a ambiência pesquisada. O estudo se propôs a investigar a satisfação no trabalho dos empregados de uma Cooperativa de Crédito voltada para o setor público, sediada em Belo Horizonte – MG. Por conseguinte, investigou-se o nível de satisfação no trabalho em termos globais e por setor, comparando o grau de satisfação nos diversos setores da instituição, em relação à satisfação no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Comportamento Organizacional, segundo Quadros e Trevisan (2009, p. 1), investiga questões relativas à

[...] lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Atualmente, o campo de estudo para a compreensão do comportamento humano nas organizações é o *Comportamento Organizacional*. Nessa temática, as variáveis relacionadas ao ambiente, tecnologia, personalidade e cultura são abordadas, com vistas a entender a estrutura contingencial, uma vez que os indivíduos são diferenciados em sua essência, vindos de realidades sociais diversas. Para Quadros e Trevisan (2009, p. 2):

[...] o Comportamento Organizacional evoluiu de uma orientação com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos, para uma perspectiva de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes, contribuindo para a compreensão e solução de problemas de trabalho por meio de diferentes possibilidades de intervenção.

Dessa forma, o Comportamento Organizacional está voltado para compreender e modificar comportamentos no contexto das organizações levando em consideração as pessoas como indivíduos, como também membros de unidades sociais maiores como grupos e organizações (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003). Tornou-se um campo de estudo de importância crescente, uma vez que contribui com uma visão aplicada da natureza do trabalho por meio do desenvolvimento da combinação do aprendizado cognitivo e o desenvolvimento de habilidades, o que é considerado por Bowditch e Buono (2002) como elementos essenciais para o desenvolvimento dos atores organizacionais.

O Comportamento Organizacional se relaciona com um dos principais problemas organizacionais, que diz respeito ao comportamento e ao desempenho dos trabalhadores. Perguntas como a que se seguem podem contribuir para melhor esclarecer esta questão: O que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo indispensável? Como podemos influenciar o desempenho daquelas pessoas sob a nossa responsabilidade? (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Aspectos desta natureza dão a real dimensão da importância dos estudos sobre o Comportamento Organizacional, estando no seu bojo a base para os estudos relacionados à satisfação no trabalho.

2.1 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A temática *satisfação no trabalho* tem mobilizado os pesquisadores organizacionais desde meados do século XX, na busca de compreender as percepções dos trabalhadores, relativos à satisfação, como pertencentes ao processo de motivação no trabalho. Inicialmente, os pressupostos que abordavam a motivação se referenciavam também à satisfação, relacionada ao comportamento organizacional, segundo Siqueira et al. (2008, p. 265), baseados nas “[...] teorias de motivação-higiene (HERZBERG, MAUSNER, SNYDERMAN, 1959), teoria de satisfação de necessidades (VROOM, 1964) e teoria de expectativas e instrumentalidade (HACKMAN, PORTER, 1971)”. A satisfação é um elo importante da cadeia conceitual referente ao comportamento do indivíduo na organização, se apresentando como um dos fatores capazes de promover o aumento do desempenho e da produtividade, sendo uma causa desse pressuposto.

A partir das décadas de 1970 e 1980, os estudiosos sobre o comportamento humano nas organizações, passaram a considerar a *satisfação no trabalho*, como uma atitude e não mais como uma “causa”; nesse período, segundo Siqueira et al. (2008), consideravam a mesma como um fator capaz de identificar vários comportamentos organizacionais como o desempenho, a produtividade, a rotatividade e o absenteísmo. Posteriormente, a satisfação no trabalho foi entendida como uma atitude de natureza motivacional e atitudinal, uma vez que o trabalhador satisfeito é também produtivo. A partir dos anos de 1990, os pesquisadores, segundo Siqueira et al. (2008, p. 266), se detiveram ao estudo, baseados nas:

[...] emoções que emergem no contexto de trabalho reduziu o *status* abrangente de satisfação e tiveram grande impulso nas investigações acerca de outros conceitos afetivos, tais como os afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções discretas que abarcam as experiências emocionais no contexto do trabalho e que se tornaram importantes para a compreensão de fenômenos como estresse, *burnout*, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores.

Na perspectiva desses autores, a satisfação abarca uma série de sentimentos, definidos como “conceitos afetivos”, positivos ou negativos, relacionados às experiências emocionais, vividas pelos indivíduos nas organizações e que podem

originar o adoecimento mental como estresse, como também a *síndrome de burnout*. Atualmente, a satisfação no trabalho, segundo Siqueira et al., (2008, p. 266) “[...] adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a efetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho”. Dessa forma, segundo os autores, passa a ser compreendida “[...] como um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo” (SIQUEIRA et al., 2008, p. 266).

Em relação à satisfação no trabalho, segundo Locke (1969; 1976), a mesma deve ser compreendida como a percepção da relação entre aquilo que o indivíduo espera obter, com aquilo que ele está recebendo, no seu trabalho. Dessa forma, o indivíduo, ao se sentir satisfeito, entra num estágio emocional de prazer frente à combinação daquilo que foi realizado profissionalmente, em comparação com seus valores pessoais. No caso da insatisfação, estão presentes sentimentos de frustração, uma vez que seus valores pessoais foram confrontados, sentimentos esses relacionados ao trabalho. Sob essa ótica, Locke (1969; 1976; 1984) considera que tanto a satisfação como a insatisfação não devem ser entendidas como fenômenos distintos, mas situações opostas de um mesmo fenômeno; mais precisamente, determinada manifestação de um estado emocional relacionando sentimentos opostos, à alegria (satisfação) ou sofrimento (insatisfação).

Cavanagh (1992) considera alguns elementos como determinantes em relação à satisfação no trabalho, como a personalidade, as diferenças no ambiente ocupacional, além dos valores atribuídos ao trabalho.

Para esse autor, devido às diferenças de personalidade dos indivíduos, a satisfação no trabalho é vista como um fenômeno capaz de explicar os comportamentos diferenciados. Nessa direção, Martinez, Bruzzi e Paraguay (2003, p. 66) consideram:

As características de personalidade que têm sido mais apontadas como influenciando a satisfação no trabalho, são o *locus* de controle [...] extensão na qual o indivíduo acredita que resultados são determinados por esforços e habilidades pessoais mais do que por eventos externos, tais como sorte, oportunidades ou outras influências’ [...].

As intrincadas relações interpessoais perpassam por uma série de sentimentos que podem gerar ou não a satisfação no trabalho. Nesse emaranhado de sentimentos e valores pessoais e sociais, nos quais são definidas as características da personalidade do indivíduo, favorece-se que o mesmo elabore de forma subjetiva seus mecanismos de defesa e os projete de forma satisfatória perante o grupo, em relação as suas habilidades, conhecimentos e emoções, considerados elementos fundamentais para se atingir a satisfação no trabalho.

Ainda segundo Cavanagh (1992), as diferenças no ambiente de trabalho constituem também elementos preponderantes na satisfação, sendo essas resultantes das possíveis diferenças culturais das organizações, nos aspectos psicossociais, nos relacionamentos interpessoais, no comportamento individual, no clima e estrutura organizacional e no desenvolvimento na carreira. Nesse sentido, fatores como: eventos e condições de trabalho, remuneração e os agentes (colegas e subordinados) interferem na satisfação do trabalho.

O elemento ambiente de trabalho é de fundamental importância na definição da satisfação no trabalho. Em relação ao trabalho em si, fatores intrínsecos, relativos à remuneração justa, à possibilidade de projetar a carreira, o reconhecimento do mérito individual e as condições necessárias ao desenvolvimento compõem um quadro favorável para a satisfação. Da mesma forma, as relações interpessoais positivas com superiores e subordinados, bem como as demais advindas da organização, completam o ciclo gerador das condições essenciais para se alcançar à satisfação no trabalho (CAVANAGH, 1992).

Assim, a valorização do trabalho se dá de diferentes maneiras, sendo que, para determinados indivíduos, é tão somente um aspecto de suas vidas que auxilia na busca de outras necessidades; para outros, no entanto, se dá de forma fundamental. A satisfação no trabalho pode ser considerada como um processo de autoavaliação, uma vez que os valores pessoais estão presentes e influenciam sobremaneira o indivíduo (LOCKE, 1969; 1976; CAVANAGH, 1992).

Em síntese, pode-se considerar que a satisfação no trabalho é de grande importância nos estudos do Comportamento Organizacional, sendo objeto de estudo de diversos pesquisadores, entre eles Vroom (1964); Locke (1969; 1976; 1984); Hackman e Porter (1971); Cavanagh (1992).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo adotou a abordagem quantitativa, que, segundo Raupp e Beuren (2003, p. 92), “[...] caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta, quanto no tratamento dos dados [...]”. Quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa descritiva, que, para Vergara (2007, p. 47), “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Para Triviños (1987, p. 112), os estudos descritivos “[...] exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados [...]”. Em relação aos meios, o método utilizado foi o estudo de caso que, para Ludke e André (1986), tem como uma de suas características a ênfase na interpretação dos fatos e na busca da realidade de forma completa e profunda, de acordo com o contexto social.

A ambiência do estudo foi uma Cooperativa de Crédito voltada para o setor público, com sede na cidade de Belo Horizonte - MG, que emprega 12 funcionários. A amostra foi por acessibilidade e constituiu-se de 10 trabalhadores (83,3%), sendo assim distribuídos: 4 integrantes do setor de atendimento (cadastro, captação, caixa e crédito); 4 do setor administrativo (gerências, informática e serviços gerais); e 2 do setor financeiro (contabilidade e tesouraria). A técnica de coleta de dados foi por meio de questionário, baseado na realidade da Cooperativa de Crédito, adaptado do modelo de Siqueira et al. (2008, p. 268). O modelo em referência foi utilizado por mostrar-se adequado para atender ao objetivo da pesquisa, sendo a escala

Uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho. Em sua fase de construção, foram elaborados 28 itens para representar o contentamento no trabalho a partir de seis dimensões: satisfação com o salário (cinco itens), satisfação com os colegas de trabalho (cinco itens), satisfação com a chefia (cinco itens), satisfação com as promoções (cinco itens), satisfação com a natureza do trabalho (cinco itens) e satisfação com a estabilidade no emprego (três itens).

Segundo Souza et al. (1998, p. 202), o questionário é “[...] um instrumento de coleta de dados, constituído de uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário adotou a

Escala de *Likert*, de 7 pontos; segundo Monteiro (2009, p. 25), “[...] a Escala de *Likert* requer que os entrevistados indiquem o grau de concordância (preferência, satisfação etc.) com cada uma da série de declarações relacionadas aos objetos de estímulo”.

A técnica utilizada para a análise dos dados foi a estatística descritiva. Segundo Monteiro (2010, p. 8), “[...] a estatística descritiva corresponde a um conjunto de ferramentas e técnicas que visam resumir uma massa complexa de dados de forma a evidenciar características fundamentais do conjunto de dados”. No caso da pesquisa, utilizou-se a média, moda, mediana, desvio padrão e *percentis* (25 e 75). Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes às satisfações no trabalho foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*, que teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto sobre os sujeitos da pesquisa. Para a avaliação de diferenças entre os setores da instituição e os fatores referentes à satisfação no trabalho, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade foi violada. Como a variável “setor” possui duas categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, que permite a comparação múltipla de 2 grupos. No teste de *Mann-Whitney*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas dos grupos e a hipótese alternativa é a de que existe diferença significativa entre os grupos estudados. Em todos os testes estatísticos, foi considerado um nível de significância de 5%, consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi menor ou igual a $p < 0,05$.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi realizada uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos funcionários, sendo para isso utilizada distribuição de frequência para as variáveis demográficas e ocupacionais. Além disso, adotaram-se medidas descritivas para cada fator de características de satisfação no trabalho: (i) satisfação com o salário; (ii) satisfação com os colegas; (iii) satisfação com a chefia; (iv) satisfação com as promoções; (v) satisfação em relação ao trabalho; (vi) satisfação com a estabilidade com o emprego.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS

Integrou a pesquisa uma amostra de 10 funcionários de uma Cooperativa de Crédito no setor público composta, em termos de tamanho, por 7 indivíduos do sexo feminino (70%) e por 3 do sexo masculino (30%). Em relação à idade, a metade dos funcionários encontra-se na faixa etária de 26,7 a 46,5 anos e a maior incidência se deu com indivíduos de 33 anos. Em relação ao estado civil, a maioria é solteira (60%) e os demais casados.

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, 40% possui pós-graduação (especialização) completa ou incompleta, 20% representa os funcionários que possuem graduação completa, sendo que o mesmo percentual se aplica aos funcionários com graduação incompleta.

Quanto ao cargo ocupado, o maior percentual dos funcionários amostrados é auxiliar administrativo ou gerente (20%) cada. A maioria dos funcionários da Cooperativa de Crédito trabalha no setor administrativo (40%) e no setor de atendimento (40%); compõem o percentual restante 20%, que trabalham no setor financeiro. Os dados apontaram que a maioria dos funcionários (70%) são naturais de Belo Horizonte - MG e os demais, de cidades do interior do Estado, como Contagem, Padre Paraíso e Santo André.

Em síntese, com base nos dados demográficos e funcionais, pode-se afirmar em relação aos sujeitos pesquisados que a maioria é do sexo feminino e casados, 40% estão cursando ou possuem pós-graduação completa (especialização), 80% estão lotados no setor administrativo e de atendimento da Cooperativa e a maioria é natural da cidade de Belo Horizonte.

4.2 VARIÁVEIS RELACIONADAS AOS FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário com utilização de escalas do tipo *Likert*, dados correspondentes às questões sobre a satisfação no trabalho que o funcionário estabelece com a Cooperativa. O grau de satisfação nesta escala gradua-se de “1 = Totalmente insatisfeito”, “2 = Muito insatisfeito”, “3 = Insatisfeito”, “4 = Indiferente”, “5 = Satisfeito”, “6 = Muito satisfeito” e

“7 = Totalmente satisfeito”, conforme a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira et al. (2008). Isto significa dizer que as variáveis que apresentaram escores acima de 4,99, enquadram-se numa situação de satisfação e abaixo de 4,0 uma situação de insatisfação. Portanto, nos intervalos 4,0 a 4,99, encontra-se uma situação intermediária entre a satisfação e a insatisfação. Para sintetizar as informações de indicador, utilizou-se a média, moda e a mediana como medida de tendência central e para a medida de dispersão, o desvio-padrão e o intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}), tabela 1.

Tabela 1. Medidas descritivas dos fatores de satisfação no trabalho

Satisfação no Trabalho	Medidas descritivas					
	Média	Moda	D.P	P_{25}	Mediana	P_{75}
Satisfação com a chefia.	5.88	6.60	0.74	5.30	5.60	6.60
Satisfação com os colegas.	5.64	5.00	0.66	5.00	5.70	6.00
Satisfação em meu trabalho.	5.14	5.00	0.84	5.00	5.00	5.35
Satisfação com o salário.	4.82	5.00	0.55	4.50	5.00	5.05
Satisfação com a estabilidade no emprego.	4.80	5.00	0.63	4.00	5.00	5.00
Satisfação com as promoções.	4.48	4.50	0.43	4.19	4.50	5.00

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os entrevistados, em uma análise comparativa aos fatores de satisfação no trabalho, verificou-se a existência de diferenças significativas, pois o teste de *Friedman* apresentou um valor-p de 0,000**, os fatores satisfação com a chefia e satisfação com os colegas foram os mais expressivos (Tabela 2).

Tabela 2. Resultado das medianas referentes aos fatores de satisfação no trabalho na amostra total

Satisfação no Trabalho	Resultados		
	Medianas	P-valor	Conclusão
Satisfação com a chefia (1°).	5.60		
Satisfação com os colegas (2°).	5.70		
Satisfação em meu trabalho (3°).	5.00		
Satisfação com o salário (4°).	5.00	0.000**	1° = 2° > 3° = 4° = 5° = 6°
Satisfação com a estabilidade no emprego (5°).	5.00		
Satisfação com as promoções (6°).	4.50		

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*; Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas. Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Entre os pesquisados do setor administrativo e de atendimento, em uma análise comparativa aos fatores de *satisfação no trabalho*, verificou-se que os fatores *satisfação com a chefia* e *satisfação com os colegas* foram os mais significativos para explicar a variável analisada, o que reforça, segundo Cavanagh (1992), a importância do ambiente organizacional na definição da satisfação no trabalho. Por outro lado, o fator *satisfação com as promoções* foi o que revelou a maior insatisfação dos sujeitos pesquisados.

Em relação ao setor financeiro, identificou-se que somente o fator *satisfação com a chefia* se mostrou relevante para explicar a satisfação no trabalho. Em termos de insatisfação identificou-se o *salário percebido*. De acordo com Locke (1969; 1976), a insatisfação com as promoções e com o salário promovem sentimentos de frustração, ocasionando descontentamento com o trabalho.

Em relação aos demais fatores pesquisados, *satisfação com os colegas*, *satisfação com o trabalho* e *satisfação com a estabilidade no emprego*, nos três setores da Cooperativa de Crédito investigados (administrativo, atendimento e financeiro), os resultados se mostraram de forma mediana, ou seja, não revelaram a satisfação nem a insatisfação. Também foi possível identificar que, em todos os setores

pesquisados, a relação estabelecida entre os funcionários e entre os funcionários e chefias foi apontado como fator de satisfação.

Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizaram-se os percentuais relativos a cada elemento da escala de *Likert* referenciada, conforme tabelas 3 a 8.

Tabela 3. Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de satisfação no trabalho; satisfação com o salário

Satisfação com o salário	Medidas descritivas						
	Total insatíf.	Muito Insatíf.	Insatíf.	Indifer.	Satíf.	Muito Satíf.	Total Satíf.
Com a quantia em dinheiro que recebo desta empresa ao final de cada mês.	0%	0%	0%	0%	90%	10%	0%
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	0%	0%	10%	0%	70%	20%	0%
Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	0%	0%	10%	10%	70%	10%	0%
Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	0%	0%	20%	10%	60%	10%	0%
Com o meu salário comprado ao custo de vida.	0%	0%	20%	0%	80%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados constantes da tabela 3 evidenciam que os fatores mais satisfatórios associados à Satisfação com o Salário se relacionam com a *quantia em dinheiro recebida da empresa ao final de cada mês* e quando o *salário é comprado ao custo de vida*, seguidos de perto quando o salário é comparado com o *quanto de trabalho* e quando o salário é comparado aos *esforços no trabalho*. Estes dados evidenciam, de certa forma, que os funcionários da Cooperativa de Crédito estão, até certo ponto, satisfeitos com o salário que recebem. Por outro lado, demonstram que quando o salário é comparado à *capacidade profissional*, o nível de satisfação

apresenta certa redução, sinalizando a necessidade de haver maior reconhecimento financeiro por parte da Cooperativa, que segundo Cavanagh (1992), interfere na satisfação geral com o trabalho.

Tabela 4. Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de satisfação no trabalho; satisfação com os colegas

Satisfação com os colegas	Medidas descritivas						
	Total insatisf.	Muito insatisf.	Insatisf.	Indifer.	Satisf.	Muito satisf.	Total satisf.
Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	0%	0%	0%	0%	40%	40%	20%
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	0%	0%	0%	0%	50%	30%	20%
Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho.	0%	0%	0%	0%	50%	40%	10%
Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	0%	0%	0%	0%	50%	40%	10%
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	0%	0%	0%	0%	60%	30%	10%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à *satisfação com os colegas*, em todos os indicadores avaliados ocorre satisfação. Observa-se que o indicador mais satisfatório é a *maneira como se dá o relacionamento com os colegas de trabalho*. Este fator apresenta resultado de 60% de avaliação positiva nos quesitos de avaliação *muito satisfatório* e *totalmente satisfatório*, como pode ser observado na tabela 4. Nesse sentido, Cavanagh (1992) considera que as relações com os colegas constituem elementos preponderantes na satisfação, no caso, condição positiva na Cooperativa de Crédito em análise. Observa-se, também, que em todos os demais indicadores a avaliação é positiva, o que pode significar um ambiente positivo para geração de satisfação no trabalho.

Tabela 5. Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de satisfação no trabalho; satisfação com a chefia

Satisfação com a chefia	Medidas descritivas						
	Total insatíf.	Muito insatíf.	Insatíf.	Indifer.	Satíf.	Muito satíf.	Total satíf.
Com o entendimento entre eu e meu chefe.	0%	0%	0%	0%	20%	50%	30%
Com a capacidade profissional do meu chefe	0%	0%	0%	0%	30%	30%	40%
Com a maneira como meu chefe me trata.	0%	0%	0%	0%	50%	10%	40%
Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	0%	0%	0%	0%	40%	40%	20%
Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	0%	0%	0%	0%	60%	30%	10%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a esta variável, *satisfação com a chefia*, o resultado da avaliação mostra-se também bastante positivo. Dos cinco indicadores avaliados, os que mais se destacam foi *o entendimento entre eu e meu chefe* e *a capacidade profissional do meu chefe*. Trata-se de fator importante no contexto das organizações, contribuindo de forma favorável para a obtenção de resultados positivos no contexto de trabalho. Da mesma forma, Cavanagh (1992) considera que as relações com a chefia constituem elemento importante na satisfação dos trabalhadores.

Tabela 6. Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de satisfação no trabalho; satisfação com promoções

(continua)

Satisfação com as promoções	Medidas descritivas						
	Total insatíf.	Muito insatíf.	Insatíf.	Indifer.	Satíf.	Muito satíf.	Total satíf.
Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	0%	0%	0%	30%	70%	0%	0%

(conclusão)

Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	0%	0%	10%	40%	50%	0%	0%
Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	0%	0%	10%	40%	50%	0%	0%
Com o tempo que tenho que esperar para receber promoção nesta empresa.	0%	0%	10%	40%	50%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo como base os dados constantes da tabela 6, verifica-se, em relação a este indicador, a necessidade da Cooperativa rever os critérios ora praticados para tratar das promoções na instituição. Indicadores como *tempo necessário para promoção*, *como se dão as oportunidades de promoção* e *a periodicidade que ocorrem as promoções* apresentam indiferença ou insatisfação por parte dos sujeitos pesquisados, o que poderá acarretar, segundo Henne e Locke (1985) e Locke (1976; 1984), desinteresse nos trabalhadores.

Tabela 7. Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de satisfação no trabalho – satisfação em relação ao trabalho

(continua)

Satisfação em relação ao meu trabalho	Medidas descritivas						
	Total insatisf.	Muito insatisf.	Insatisf.	Indifer.	Satisf.	Muito satisf.	Total satisf.
Com oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	0%	0%	0%	10%	60%	20%	10%
Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	0%	0%	0%	10%	70%	10%	10%
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	0%	0%	0%	10%	70%	20%	0%

(conclusão)

Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	0%	0%	10%	0%	70%	10%	10%
Com a variedade de tarefas que realizo.	0%	10%	0%	0%	70%	10%	10%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tomando como base os dados relacionados aos indicadores de *satisfação em relação ao trabalho*, os fatores analisados receberam avaliação positiva, o que revela uma boa identificação com o trabalho realizado. Trata-se de fator fundamental para que ocorra uma satisfação geral com o trabalho, o que retrata, de certa forma, os dados constantes da tabela 7, onde 75% dos indivíduos avaliados demonstram satisfação com o trabalho. De acordo com Zalewska (1999), esta é uma condição fundamental para o bem-estar e satisfação na vida pessoal e social dos trabalhadores.

Tabela 8. Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de satisfação no trabalho; satisfação com a estabilidade no emprego

Satisfação com a estabilidade em meu emprego	Medidas descritivas						
	Total insatisf.	Muito insatisf.	Insatisf.	Indifer.	Satisf.	Muito satisf.	Total satisf.
Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	0%	0%	0%	30%	60%	10%	10%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a este último fator, *satisfação com a estabilidade no emprego*, identificou-se 70% de satisfação, variando de *satisfeito a totalmente satisfeito* e 30% de *indiferença* por parte dos indivíduos pesquisados. De acordo com as medidas descritivas constantes da Tabela 6, este indicador obteve média de 4,80 com desvio padrão de 0,63, o que equivale dizer que os sujeitos pesquisados encontram-se numa situação intermediária entre a satisfação e a insatisfação. Conforme Locke (1976), a satisfação no trabalho é preponderante nas emoções desenvolvidas pelos indivíduos nas organizações e fora dela, podendo influenciar as relações sociais.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE SETORES

Por meio da Análise Bivariada, comparando os três setores pesquisados, sendo que um foi excluído (financeiro) pelo número limitado de elementos da amostra, verificou-se que não existe diferença significativa de escores relacionada aos fatores de satisfação no trabalho, uma vez que o valor-p encontrado foi superior a 10% em todas as situações (Tabela 9).

Tabela 9. Avaliação dos escores referentes aos fatores de satisfação no trabalho por setor

Fatores de satisfação no trabalho	Setor	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Satisfação com o salário	Administrativo	5.00	0.554	Todos iguais
	Atendimento	4.60		
Satisfação com os colegas	Administrativo	5.90	0.766	Todos iguais
	Atendimento	5.50		
Satisfação com a chefia	Administrativo	5.60	1.000	Todos iguais
	Atendimento	6.00		
Satisfação com as promoções	Administrativo	4.50	0.102	Todos iguais
	Atendimento	4.13		
Satisfação em meu trabalho	Administrativo	5.10	0.766	Todos iguais
	Atendimento	5.40		
Satisfação com a estabilidade no emprego	Administrativo	5.00	0.343	Todos iguais
	Atendimento	4.50		

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney; - Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas. Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%).

Com base nos dados apresentados, em síntese, foi possível identificar que nenhum dos fatores relacionados à satisfação no trabalho, apresentados por Siqueira et al. (2008), foram considerados insatisfatórios pelos sujeitos pesquisados. Observou-se, sim, que alguns fatores, como a questão salarial, a estabilidade na relação de trabalho e os critérios adotados para as decisões com relação às promoções, foram avaliados como indiferentes, ou seja, não foram percebidos como

fatores de satisfação e nem de insatisfação. Foi possível identificar também que três fatores foram apontados como satisfatórios, ou seja, a satisfação com as chefias, com os colegas de trabalho e com o próprio trabalho em si. Outro aspecto observado é que não houve variação significativa dos resultados entre os setores pesquisados tendo como base o teste de *Mann-Whitney*, como pode ser observado por meio da tabela 9.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o propósito de investigar o nível de satisfação no trabalho dos empregados de uma Cooperativa de Crédito voltada para o setor público, o objetivo foi atingido. Pela representatividade da amostra pesquisada pode-se deduzir que, em termos demográficos, a maior parte dos funcionários da Cooperativa de Crédito é do sexo feminino, com idade variando entre 27 a 47 anos, solteiros, com escolaridade de nível pós-graduação (especialização), que estão trabalhando no setor Administrativo ou de Atendimento e que são naturais da cidade de Belo Horizonte - MG.

Retomando os objetivos específicos da pesquisa, no que se refere à identificação do nível de satisfação no trabalho dos empregados em termos globais e por setor no que diz respeito aos fatores de *satisfação no trabalho* em relação à amostra global, constatou-se uma situação intermediária entre satisfação e indiferença. Quando a análise recai por setor, utilizando-se da análise bivariada e comparando os dois setores pesquisados (administrativo e atendimento), verificou-se que não existe diferença significativa de escores relacionada aos fatores de satisfação no trabalho, uma vez que o valor-p encontrado foi superior a 10% em todas as situações. O setor financeiro foi excluído desta análise, pois apresentou apenas dois indivíduos, o que inviabilizou a execução do teste estatístico.

Em relação aos indicadores avaliados, obteve-se o seguinte resultado: aqueles que geram satisfação nos indivíduos pesquisados foram *satisfação com a chefia, com colegas de trabalho e com o trabalho em si*. Já aqueles fatores avaliados de forma indiferente em relação ao trabalho, ou seja, nem satisfatório nem insatisfatório foram o *salário, a estabilidade na relação de emprego e os critérios*

adotados para definição promoções. Ao aprofundar a análise verificou que o fator de maior impacto em termos de satisfação foi a *satisfação com a chefia*, seguido de *satisfação com colegas de trabalho* e *satisfação com o trabalho em si*. Nesse sentido, Martinez, Bruzzi e Paraguay (2003, p. 67) consideram que a satisfação no trabalho é capaz de influenciar no comportamento, na produtividade, saúde e na qualidade de vida do trabalhador. Já em relação aos fatores identificados como indiferentes, a maior prevalência foi o *salário*, seguido da *estabilidade na relação de emprego* e os *critérios que são utilizados para as promoções*. Segundo Locke (1969; 1976), a insatisfação pode gerar sentimento de frustração, desinteresse e até ausência psicológica, o que seria extremamente danoso para a organização em estudo, caso ocorresse.

Com base no estudo realizado foi possível observar que o modelo teórico utilizado e a respectiva escala aderente (SIQUEIRA et al., 2008) atenderam aos objetivos da pesquisa, mostrando-se adequados. Em relação aos resultados, resguardando as limitações de um estudo de caso, permitiu apontar que a organizações em estudo deverá manter e aprimorar as estratégias adotadas que estão sendo positivas em relação aos fatores de satisfação no trabalho, como satisfação com os gestores, com os colegas de trabalho e com o trabalho em si. Por outro lado, deverá desenvolver estratégias que possam transformar os fatores identificados como indiferentes com o trabalho em fatores de satisfação, que são a remuneração, o sentimento de instabilidade na relação de emprego e os critérios utilizados para aplicação das promoções. É importante considerar que o trabalhador satisfeito poderá apresentar um melhor resultado de trabalho para a organização como também estará mais satisfeito em relação a sua qualidade de vida no trabalho.

As limitações da pesquisa foram o estudo de caso, que se limitou às suas circunstâncias, e a falta de uma abordagem qualitativa, realizada por meio de levantamento e coleta de dados empregando a entrevista, o que contribuiria para melhor compreensão das questões subjacentes que permeiam as relações pessoais e organizacionais na Cooperativa de Crédito.

Em relação às pesquisas futuras, para a continuidade e sistematização dos estudos relativos ao tema desta investigação, sugere-se o aprofundamento da pesquisa nesta mesma organização, como também em outras organizações com

o mesmo perfil, adotando-se a mesma temática aqui estudada, com o objetivo de entender outras realidades, procurando ampliar os conhecimentos acerca da satisfação no trabalho e suas nuances nas organizações.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal of Advanced Nursing**, v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992.

HENNE, D.; LOCKE, E. A. Job dissatisfaction: what are the consequences? **International Journal of Psychology**, v. 20, n. 2, p. 221-240, 1985.

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

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

LOCKE, E. A. Job satisfaction. In: GRUNEBERG, M.; WALL, T. (Ed.). **Social psychology and organizational behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1984. p. 93-117.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINEZ, M. C.; BRUZZI, A. I.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 59-78, 2003.

MATTOS, R. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Livres, 1992.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, P. R. R. **Métodos quantitativos aplicados à administração**: funções e aplicações no SPSS. Belo Horizonte: Anna Blume, 2010.

MONTEIRO, P. R. R. **Pesquisa em marketing**. Belo Horizonte: Centro Universitário UMA/PPG, 2009.

QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. Comportamento organizacional. **Portal da Administração**, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/aperfeiçoamento/livros/comportamento-organizacional/207/>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas de comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Bookman, 2008.

SOUZA et al. **Metodologia da pesquisa em educação à distância**. Brasília: MEC/SEED, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZALEWSKA, A. M. Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, v. 5, p. 3, p. 395-416, 1999.

Recebido em: 12 de março de 2012

Aceito em: 03 de fevereiro de 2014