



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira

Ângela da Rocha Valle

Brasília, 2007



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira

Ângela da Rocha Valle

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do Título de Doutor em Psicologia.

Orientador: Bartholomeu Tôres Tróccoli

Brasília, 2007

Trabalho apresentado junto ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, sob a orientação do Professor Doutor Bartholomeu Tôres Tróccoli.

Aprovado por:

Bartholomeu Tôres Tróccoli

Universidade de Brasília

Cláudio Vaz Torres

Universidade de Brasília

Isa Aparecida de Freitas

Banco do Brasil

Maria das Graças Torres da Paz

Universidade de Brasília

Julie Carolynn Ciancio

Instituto de Educação Superior de Brasília

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, professor Bartholomeu Tróccoli, pelos ensinamentos em estatística multivariada, construção de textos científicos e paciência ao longo destes quatro anos.

Ao Banco do Brasil, especialmente à Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, que acreditou em minha pesquisa e me concedeu afastamento através do Programa de Mestrado e Doutorado Corporativo, sem o qual essa pesquisa não seria possível.

Ao professor Cláudio Vaz Tôrres, agradeço sua grande contribuição e orientação quanto à interpretação de resultados deste trabalho.

Ao professor Mário César Ferreira, pela sua orientação e disponibilidade quanto à utilização do software Alceste.

Aos colegas de pós-graduação, especialmente ao Cléverson Almeida, pela ajuda pontual referente à análise com auxílio do software Alceste.

Aos colegas do Banco do Brasil, em especial ao Newton Ribeiro Machado Neto e à Alessandra Simões, que acompanharam minha pesquisa como orientadores da empresa com atenção e respeito.

Aos meus pais, agradeço a atenção constante.

Ao Áderson, agradeço o compartilhar de todos os dias e madrugadas de estudo.

À minha filha, Aline que compartilhou o colo da mãe com os livros e o computador.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO 1	07
Base Conceitual das Atitudes.....	09
Satisfação no Trabalho e Aspectos Constitutivos.....	13
Satisfação no Trabalho e Conceitos Correlatos.....	16
Medidas de Satisfação no Trabalho.....	21
CAPÍTULO 2	29
Estudo 1.....	29
Metodologia.....	31
Caracterização da Empresa.....	31
Características do Funcionalismo do Banco do Brasil	34
Elaboração da Escala.....	34
Participantes e Procedimentos	35
Resultados.....	36
Pressupostos	36
Validade de Construto do QST.....	38
Discussão e Conclusão.....	42
Estudo 2.....	43
Metodologia.....	44
Participantes e Procedimentos.....	44
Resultados.....	45
Pressupostos.....	45

Forma Reduzida do QST.....	51
Metodologia.....	51
Participantes e Procedimentos.....	51
Resultados	52
Discussão e Conclusão.....	56
CAPÍTULO 3	59
Metodologia	60
Participantes	60
Procedimento	60
Resultados	64
Análise de Invariância	66
Análise Multivariada de Variância	79
Discussão e Conclusão.....	89
CAPÍTULO 4	93
Formação e Planejamento dos Grupos Focais.....	93
Metodologia.....	95
Participantes	95
Procedimento.....	95
Resultados	97
Análise de Conteúdo com o Alceste.....	97
Análise de Conteúdo com os Grupos Focais	99
Análise do Grupo I-Classe 2.....	101
Análise do Grupo II-Classe 3.....	102
Análise do Grupo III-Classes 1 e 4.....	104

Discussão	109
CAPÍTULO 5	115
Discussão Final	115
Considerações sobre escolha de instrumento atitudinal.....	115
Discussão de análises de resultados quantitativos e qualitativo	117
Sugestões.....	123
Limitações	126
REFERÊNCIAS	128
ANEXOS	142
Anexo 1	142
Anexo 2	146
Anexo 3	150
Anexo 4	154
Anexo 5	162
Anexo 6	170
Anexo 7	173
Anexo 8	175

Índice de Tabelas

	Página
Tabela 1.1 – Principais escalas multifatoriais de satisfação no trabalho de acordo com suas principais características.	28
Tabela 2.1 – Dados demográficos da primeira amostra de construção do QST (n = 445).	37
Tabela 2.2 – Cargas fatoriais, comunalidades (h ²), percentual de variância e alfa resultantes Análise dos Eixos Principais (PAF) e rotação <i>oblmin</i> sobre os itens do Questionário de Satisfação no Trabalho (QST).	39
Tabela 2.3 – Dados demográficos da amostra do Estudo 2 (n = 1.361).	45
Tabela 2.4 – Cargas fatoriais, comunalidades (h ²), percentual de variância e alfa resultantes da Análise dos Eixos Principais (PAF) e rotação <i>oblmin</i> resultantes da análise fatorial do QST.	46
Tabela 2.5 – Regressão Múltipla da variável <i>satisfação geral no trabalho</i> sobre os seis fatores do QST: <i>relacionamento, remuneração, condições de trabalho, trabalho desafiador, oportunidades de crescimento e oportunidades</i> (N=1361).	50
Tabela 2.6 – Dados demográficos das duas sub-amostras.	51
Tabela 2.7 – Cargas fatoriais, comunalidades (h ²), percentual de variância e alfa resultantes da Análise dos Eixos Principais (PAF) e rotação <i>oblmin</i> da versão reduzida do QST para a sub-amostra 1.	52
Tabela 2.8 – Cargas fatoriais, comunalidades (h ²), percentual de variância e alfa resultantes da Análise dos Eixos Principais (PAF) e rotação <i>oblmin</i> da versão reduzida do QST para a sub-amostra 2.	54
Tabela 3.1 – Dados demográficos dos participantes do Estudo 3 (n = 27.560).	61
Tabela 3.2 – Estimativas das cargas fatoriais das variáveis indicadoras nas duas versões do QST.	65
Tabela 3.3 – Subgrupos de funcionários comparados quanto à equivalência fatorial.	67
Tabela 3.4 – Qualidade do ajuste (<i>goodness of fit</i>) para testes de equivalência entre os grupos 1 e 2.	69
Tabela 3.5 – Qualidade do ajuste (<i>goodness of fit</i>) para testes de equivalência entre os grupos 3 e 4.	73
Tabela 3.6 – Qualidade do ajuste (<i>goodness of fit</i>) para testes de equivalência entre os grupos 5 e 6.	76
Tabela 3.7 – Resultados da análise de variância multivariada para as comparações entre as médias dos seis fatores do QST em função das variáveis tempo de banco, local de trabalho e sexo (Manova 3x 3 x 2; n = 27.560).	79
Tabela 4.1 – Local, número de participantes e quantidade de horas de gravação.	96
Tabela 4.2 – Formas representativas e variáveis descritivas e sua associação com a classe 2.	101
Tabela 4.3 – variáveis descritivas e sua associação com a classe 2.	101

<u>Índice de Tabelas</u>	Página
Tabela 4.4 – Formas representativas e variáveis descritivas e sua associação com a classe 3.	103
Tabela 4.5 – Variáveis descritivas associadas à classe 3.	103
Tabela 4.6 – Formas representativas mais encontradas da classe 1.	105
Tabela 4.7 – Variáveis descritivas e sua associação com a classe 1.	105
Tabela 4.8 – Formas representativas mais encontradas da classe 4.	106
Tabela 4.9 – Variáveis descritivas e sua associação com a classe 4.	106
Tabela 4.10 – Análise fatorial de correspondência.	108

Índice de Figuras

	Página
Figura 1.1 – Estrutura conceitual das atitudes (Reproduzido de Ajzen e Fishbein, 1980).	11
Figura 1.2 – Modelo de representação causal proposto por Locke.	16
Figura 2.1 – Relação dos principais conjuntos de variáveis hipotetizados como preditores dos fatores do QST.	31
Figura 2.2 – Estrutura Interna do Banco do Brasil.	33
Figura 3.1 – Modelo do QST-R- submetido a análise fatorial confirmatória	62
Figura 3.1 – Médias do fator <i>relacionamento</i> em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).	80
Figura 3.2 – Médias do fator <i>remuneração</i> em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).	81
Figura 3.3 – Médias do fator <i>condições de trabalho</i> em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).	81
Figura 3.4 – Médias do fator <i>oportunidades de treinamento</i> em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).	82
Figura 3.5 – Médias do fator <i>oportunidades de crescimento</i> em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).	83
Figura 3.6 – Médias do fator <i>oportunidades de treinamento</i> em função da interação das variáveis sexo e local de trabalho (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).	84
Figura 3.7 – Médias do fator <i>relacionamento</i> em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).	84
Figura 3.8 – Médias do fator <i>remuneração</i> em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).	85
Figura 3.9 – Médias do fator <i>trabalho desafiador</i> em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).	86
Figura 3.10 – Médias do fator <i>condições de trabalho</i> em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2900).	87
Figura 3.11 – Médias do fator <i>oportunidade de treinamento</i> em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).	88
Figura 3.12 – Médias do fator <i>oportunidade de crescimento</i> em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).	89
Figura 4.1 – Dendograma das Classes Estáveis - Classificação Hierárquica Descendente.	100
Figura 4.2 – Variáveis descritivas em relação aos fatores.	108
Figura 4.3 – Palavras com maior associação aos fatores.	109

Resumo

O objetivo deste trabalho foi duplo: (1) desenvolver e validar um instrumento de avaliação da satisfação no trabalho e (2) descrever e analisar os índices de satisfação no trabalho em diversos segmentos dos funcionários de uma empresa financeira de economia mista, o Banco do Brasil. A satisfação no trabalho foi definida como a atitude do indivíduo em relação a aspectos gerais do seu trabalho. Pesquisas quantitativas e qualitativas foram realizadas resultando em um instrumento uni/multifatorial sobre satisfação no trabalho e sua versão reduzida (QST e QST-R). Dados obtidos com a aplicação das duas versões do QST em grandes amostras de funcionários do Banco do Brasil foram submetidas a diversas técnicas estatísticas multivariadas: análise fatorial exploratória e confirmatória (via modelagem por equações estruturais), estudos de invariância da estrutura fatorial, regressão múltipla padrão e análises de variância multivariada. Os resultados indicaram que ambas as versões do QST alcançaram índices bastante satisfatórios no que diz respeito à sua estrutura hexafatorial, a sua replicabilidade (estrutura estável tanto para o QST, quanto para o QST-R) e à sua consistência interna (bons alphas). Com auxílio de MANOVAS, procurou-se descrever uma das amostras analisadas e os resultados entre os segmentos divididos por sexo e faixa de tempo e local de trabalho indicaram que os homens obtêm índices mais altos de satisfação que as mulheres (apesar de próximos) sugerindo um efeito de teto de vidro (*glass ceiling*). Por último, um estudo qualitativo com o emprego de grupos focais investigou em profundidade as dimensões de satisfação no trabalho permitindo tanto um maior aprofundamento na vivência individual concreta da satisfação do trabalho na instituição, quanto uma replicação das principais características do QST. Os resultados identificaram um bom atendimento das dimensões *trabalho desafiador* (significado do

trabalho) e *relacionamento de colegas e chefia* e dimensões da satisfação que necessitam ser mais bem acompanhadas pelo Banco do Brasil tais como *treinamento*, *possibilidade de ascensão profissional* e *condições de trabalho*.

Abstract

This study had two main purposes (1) to develop and validate a job satisfaction questionnaire and (2) to investigate the levels of job satisfaction of employees of the Bank of Brazil, a mixed economy financial company. Job Satisfaction was defined as an individual's attitude towards general aspects of his/her work. Quantitative and qualitative studies were done that resulted in a two versions of a uni/multifactorial questionnaire of job satisfaction (QST and QST-R). The data gathered from the submission of the two versions of the QST to several samples of the Bank of Brazil's employees were submitted to multivariate statistical analyses. Exploratory and confirmatory factor analysis and invariance studies of the factorial structures (through Structural Equations Modeling-SEM) showed that both versions of the QST have well defined and stable hexafactorial structures and good internal consistency (alphas). Multivariate variance analysis (MANOVAS) and standard multiple regressions also revealed further evidence of QST's validity and reliability and that men had higher scores on job satisfaction than women, implying the possible occurrence of a glass ceiling effect. An additional qualitative study with focus groups allowed a deeper investigation and understanding of the meaning, nature and implications of all the six factors that compose both versions of the QST, and a deeper understanding of individual experiences of job satisfaction. The analyses of the components of job satisfaction and the experience and testimonials of the employees suggested several training and administrative strategies that should be considered by the Bank of Brazil's policy makers, such as training, possibility of promotion and work conditions

Introdução

A satisfação no trabalho foi avaliada como uma variável altamente relevante em estudos organizacionais ao longo de todo o século XX e vem se mantendo assim neste início de milênio.

Na década de 80 do século XX, Staw e Ross (1985) destacaram que a satisfação no trabalho era uma das variáveis mais comumente estudadas em psicologia organizacional. Uma década mais tarde, Spector (1996) apontou a existência de mais de 12.400 estudos publicados sobre a satisfação no trabalho. Em uma revisão mais recente, em 2006, esta autora identificou 15.600 publicações, em língua portuguesa, (entre artigos, dissertações, teses, apresentações em congressos, entre outros), relacionados direta, ou indiretamente, à satisfação no trabalho.

Nos últimos trinta anos, Jackson e Corr (2002) observam que diversos modelos de satisfação no trabalho têm sido propostos e investigados empiricamente. Na maior parte destes trabalhos, a satisfação no trabalho tem sido caracterizada como uma variável de atitude, detentora de componentes afetivos e cognitivos, o que confirma, também, os destaques de Brief (1998) e Weiss (2002).

Ajzen e Fishbein (1980) definiram atitude como “uma predisposição aprendida para responder de maneira consistente, favorável ou desfavoravelmente, com respeito a um dado objeto, sendo composta por crenças, afeto, intenções comportamentais e comportamento” (p. 11). Segundo Campbell (1999), por serem derivadas de crenças, as atitudes constituem poderosas influências sobre o comportamento e os processos de aprendizagem. São disposições para agir, decorrentes de conceitos, informações e emoções.

Brief e Roberson (1989) descobriram um paradoxo que ainda hoje permanece: a maior parte dos estudos que abordam o construto, o constróem em termos afetivos e cognitivos, mas apenas aspectos cognitivos são mensurados, conforme exemplificado pelos modelos de Locke (1969; 1976), Spector (2000), Weiss (2002) e Brief (1998).

Entendida como uma reação afetiva ao trabalho, Locke (1969; 1976) definiu satisfação no trabalho como “um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e que resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho” (p.23). Nessa conceituação, observam-se dois aspectos considerados componentes da satisfação no trabalho: (a) um componente cognitivo, que diz respeito àquilo que o indivíduo pensa e às suas opiniões sobre o trabalho; e (b) um componente afetivo ou emocional, que diz respeito à quão bem uma pessoa se sente em relação a um trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e parcialmente no que o indivíduo sente (Wright & Cropanzano, 2000; Zalewska, 1999a).

Weiss (2002) definiu satisfação no trabalho como um julgamento positivo ou negativo que um indivíduo possui sobre o seu trabalho ou determinada situação de trabalho. Para Brief (1998), satisfação no trabalho seria uma tendência psicológica que é expressa pela avaliação afetiva e/ou cognitiva de um trabalho com um grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.

Já Spector (2000) define a satisfação do trabalho como “uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos” (p. 221). Spector enfatiza que, na maioria das pesquisas sobre comportamento organizacional, a satisfação no trabalho é operacionalizada como um escore entre diversos itens de uma escala de satisfação (satisfação global) ou um escore sobre múltiplas facetas. A afirmação subjacente a este conceito é que um único escore

(ou gama de escores de facetas) é uma representação completa de como o indivíduo se sente sobre o seu trabalho (em termos de satisfação). Entretanto, há a necessidade de clarificação desta distinção e das relações entre os níveis de satisfação global e de facetas.

Também o modelo de Locke (1976) sugere que o índice de satisfação global representa uma função linear das facetas. Este autor sugeriu que o indivíduo avalia melhor um índice de satisfação global do que cada faceta do trabalho relacionada à satisfação.

A maioria dos determinantes da satisfação no trabalho (facetas) inclui sistemas de recompensas, fatores como distribuição e centralização de poder, diferenças individuais como auto-estima e a necessidade de realização.

A satisfação no trabalho vem sendo investigada tanto como uma variável preditora quanto causal em diversos estudos. Muitos estudos investigam a relação de satisfação com variáveis relacionadas ao trabalho e ao indivíduo, como sua relação entre satisfação no trabalho e rotatividade (Hellman 1997; Spector, 1985; Krausz, Kolowsky & Eiser, 1998), absenteísmo (Krausz, Kolowsky & Eiser, 1998; Van Yparen, Hagedoom & Gaurts, 1996) e desempenho no trabalho (Baird, 1976; Solomon, 1977; Iaffadano & Muchinsky, 1985; Butler & Ehrich, 1991). De modo geral, encontra-se alguma relação entre essas variáveis e satisfação no trabalho; porém, os resultados das correlações são invariavelmente baixos.

No presente estudo, a satisfação no trabalho é caracterizada a partir de uma abordagem atitudinal, sendo um apanhado de diversas facetas. Apesar de se reconhecer a importância dos aspectos afetivos referentes ao construto, apenas os aspectos cognitivos relacionados à satisfação são abordados na pesquisa.

Estrutura do Trabalho

Verifica-se a existência de estudos brasileiros sobre satisfação no trabalho cujo delineamento metodológico utiliza escalas estrangeiras validadas, ou não, na população brasileira, ou escalas que misturavam o conceito de satisfação no trabalho e outros construtos, sendo as sobreposições mais comuns identificadas com clima organizacional e satisfação no trabalho, qualidade de vida e satisfação no trabalho, cultura organizacional e satisfação.

A maioria das pesquisas sobre satisfação no trabalho se embasa em pesquisas quantitativas que, por sua vez, enfocam um modelo de múltiplas facetas ligadas à satisfação no trabalho. Os modelos relacionados unicamente a satisfação global, como os de Jackson, Potter e Dale (1998), Mobley e Locke (1970), bem como de Quinn e Mangione (1973), apesar de serem empregados na literatura, são utilizados com menor frequência.

O presente trabalho propõe a investigação da satisfação no trabalho a partir do seu monitoramento em uma empresa financeira de economia mista, o Banco do Brasil, e para isto, foi realizada uma pesquisa quantitativa-qualitativa. A pesquisa qualitativa abordou três estudos.

Um primeiro estudo obedeceu a um modelo misto (uni e multifatorial), tendo o desenho multifatorial o objetivo de verificar o valor preditivo de seis facetas de satisfação no trabalho, relacionadas na literatura internacional: *trabalho desafiador*; *oportunidade de crescimento*; *relacionamento de colegas e chefia*; *reconhecimento por realizações*; *remuneração*; *condições de trabalho*. Além destas facetas relacionadas à satisfação no trabalho, também se buscou investigar o grau de satisfação global no instrumento proposto, a partir de uma questão relacionada a esse tema, bem como a

relação dessa questão representante do modelo unifatorial com as facetas apresentadas no questionário, representantes do modelo multifatorial.

Para isso, foi construído e validado um questionário de satisfação no trabalho (QST), de uma empresa financeira de economia mista brasileira, já que os instrumentos de mensuração deste fenômeno são em sua maioria de origem estrangeira (Estudo 1).

O Estudo 2 verificou a estabilidade da estrutura fatorial em uma nova amostra, sendo proposto um instrumento reduzido. Também foi investigada a relação do modelo unifatorial em relação ao modelo multifatorial, utilizando uma regressão múltipla padrão.

O terceiro estudo quantitativo apresentou relações entre dimensões observáveis e a dimensão subjacente (satisfação) a partir de análise fatorial confirmatória, com o auxílio do programa AMOS 4.0.

A pesquisa qualitativa relacionou os dados coletados no modelo de facetas e o fator subjacente, satisfação no trabalho, a partir de uma análise de conteúdo de grupos focais de cinco localidades diferentes, estratificados por local de trabalho, tempo de empresa e sexo.

A redação deste trabalho se divide em cinco capítulos: o primeiro capítulo apresenta os pressupostos teóricos da satisfação no trabalho, conceitos correlatos e variáveis antecedentes. O segundo capítulo subdivide-se em dois estudos: o primeiro se refere à construção e validação do instrumento por meio de um estudo piloto; o segundo estudo verifica a estabilidade fatorial do construto, faz uma análise da relação entre os modelos uni e multifatoriais e apresenta um modelo reduzido do instrumento original.

O terceiro capítulo apresenta uma análise do modelo teórico proposto e do observado a partir de um modelo de análise fatorial confirmatória e estudos de

equivalência entre grupos. Para investigar diferenças entre as médias das variáveis estudadas é apresentada uma análise multivariada de variância.

O quarto capítulo apresenta a análise qualitativa com base em grupos focais, utilizando o método informatizado de análise de texto Alceste 4.7. Neste capítulo relacionam-se os resultados quantitativos obtidos a partir das análises dos instrumentos apresentados nos capítulos 2 e 3 e os resultados obtidos a partir dos dados qualitativos.

O quinto capítulo apresenta discussão e considerações finais sobre a pesquisa a partir das principais conclusões obtidas nos capítulos 2, 3 e 4, explicitando, ainda, as principais limitações e contribuições do trabalho.

CAPÍTULO 1

O interesse pela satisfação no trabalho decorre da sua influência sobre o trabalhador, afetando seu estado de saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional e social, com repercussões tanto para a vida pessoal e familiar do indivíduo quanto para as organizações (Cura, 1994; Locke, 1976; Pérez-Ramos, 1980; Zalewska, 1999a, 1999b).

Os estudos sobre satisfação no trabalho iniciaram-se na década de 30 do século XX (Klijn, 1998). Hoppock (citado por Brief & Weiss, 2002) publicou a primeira investigação a respeito de uma análise detalhada sobre satisfação no trabalho em 1935. Esse autor enfatizou que existiam múltiplos fatores que poderiam exercer influência sobre a satisfação no trabalho, dentre os quais a fadiga, a monotonia no conteúdo, as condições de trabalho e de supervisão. Naquela época, a visão de satisfação no trabalho era relacionada principalmente com o lado afetivo do construto. Segundo Brief e Weiss (2002) ocorreu um período de 50 anos de interesse por aspectos afetivos, sendo construídos estudos relacionados a aspectos estritamente cognitivos somente a partir da elaboração de questionários. Nas duas últimas décadas do século XX observou-se um impulso nos estudos sobre a satisfação no trabalho, como demonstram Brief e Robertson (1989), surgindo a exploração tanto do conteúdo afetivo quanto do cognitivo nas investigações sobre as relações do ambiente com o trabalho, o impacto de aspectos disposicionais na satisfação e a influência conjunta do ambiente e de aspectos disposicionais na satisfação com o trabalho.

A perspectiva disposicional, segundo Perkins, Jay e Tishman (1993) é um componente da personalidade que se refere à preferência, disposição de exibir determinado comportamento sob determinada circunstância, definida a partir de três componentes: uma inclinação (tendência/motivação do indivíduo para emitir um

determinado comportamento), uma sensibilidade (conhecimento da ocasião do comportamento), e uma habilidade (capacidade de desempenhar o comportamento). Essa perspectiva tem se transformado em um tópico de destaque no estudo da satisfação no trabalho. Watson e Clark (1984), por exemplo, mediram disposições afetivas através dos construtos de afetividade positiva e negativa; Diener e Diener (1995), Judge, Bono e Locke (2000) e Judge e Locke (1993) demonstraram empiricamente e conceitualmente que as medidas de afetividade e satisfação com a vida são altamente correlacionadas; Judge e Locke (1993) argumentaram que podem representar medidas de um mesmo construto. Segundo Arvey, Bouchard, Segal e Abraham (1989), bem como Staw, Bell e Clausen (1986), se há disposições de satisfação estabelecidas na infância, por características do meio ambiente, ou por características genéticas, elas influenciarão mais a satisfação com a vida do que no trabalho.

Brief e Weiss (2002) apontam uma evolução do conceito de satisfação no trabalho em termos de um maior equilíbrio na mensuração dos seus componentes cognitivos e afetivos que ocorreu durante a última década do século XX.

Motowildo (1996) definiu auto-relatos de satisfação no trabalho como julgamentos sobre favorabilidade no meio ambiente do trabalho. Adotando o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude, Weiss (2002) define satisfação no trabalho como uma reação avaliativa positiva ou negativa sobre o trabalho. Brief (1998) definiu satisfação no trabalho como uma tendência psicológica expressa por uma avaliação de determinado indivíduo com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade. Nessa visão, a satisfação se refere a todos os casos de respostas avaliativas, tanto cognitiva quanto afetiva e/ou comportamental.

No presente trabalho a satisfação no trabalho é percebida como um construto de natureza atitudinal, conforme as definições de Weiss (2002) e Brief (1998). A fim de

contextualizar o modelo apresentado neste trabalho, efetuou-se uma breve revisão de construto de atitude com base em Ajzen (1988), Azjen e Fishbein (1980), Statt (1997) e Eagly e Chaiken (1993).

Base Conceitual das Atitudes

A visão de atitude de Eagly e Chaiken (1993) subsidiou os trabalhos sobre satisfação no trabalho de Weiss (2002) e Brief (1998). Na perspectiva destes autores, atitude é uma tendência psicológica expressa pela avaliação de determinado evento, objeto ou pessoa, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade. A definição de atitude de Eagly e Chaiken (1993), segue uma observação de Ajzen (1988): “embora as definições de atitude formalmente possam variar, a maioria dos pesquisadores concordam que a característica fundamental do construto é sua natureza de avaliação favorável/desfavorável sobre um determinado evento” (p. 3). Além dessa observação, Azjen pontua que a “atitude é um construto hipotético, inacessível através da observação direta, que deve ser inferida a partir de medidas objetivas” (p. 3). Dada a natureza do construto, estas medidas devem refletir avaliações positivas ou negativas do objeto/evento.

O sistema mais popular de classificação de atitudes teve origem em Platão (Allport, 1954; Hilgard, 1980; McGuire, 1969; em Ajzen, 1988), distinguindo três categorias de respostas atitudinais: cognitiva, afetiva e conativa. A primeira categoria reflete percepções de informação sobre o objeto da atitude. A segunda categoria, afetiva, indica que as atitudes podem ser inferidas a partir de sentimentos sobre os objetos. Na última categoria, conativa, as atitudes refletem inclinações de comportamento, intenções, compromissos e ações a respeito do objeto da atitude.

Seguindo essa classificação, Ajzen e Fishbein (1980) definiram atitude como uma predisposição aprendida para responder de maneira consistente favorável ou desfavoravelmente, com respeito a um dado objeto, sendo composta por crenças, afeto, intenções comportamentais e comportamento. A característica cognitiva “crenças” é a estrutura básica sobre as quais as atitudes se fundamentam. Statt (1997) afirma que quando se adquire crenças sobre determinado objeto, evento ou pessoa, automaticamente se adquire uma atitude sobre aquele atributo, ou seja, cada crença liga um objeto a uma determinada atitude. Aprende-se a gostar (ou ter atitudes favoráveis) a objetos associados a elementos bons e tende-se a não gostar (ou ter atitudes desfavoráveis) a objetos, eventos, pessoas com as quais se associa elementos ruins.

Ao se adquirir uma atitude sobre determinado evento, pessoa ou objeto, estabelece-se automaticamente associações a outros eventos, atributos com os quais já se tem determinada atitude. As crenças desenvolvidas pelos indivíduos podem ser frutos da observação direta ou de processos inferenciais e podem ser mais estáveis ou não em relação ao tempo. Seguindo esse raciocínio, as atitudes, produtos das crenças, podem ser mais estáveis ao longo do tempo enquanto que outras podem ser mais mutáveis. Uma atitude de um indivíduo sobre determinado evento é determinada pelo conjunto das crenças que o indivíduo expressa mais comumente, e em maior intensidade, a respeito do evento (denominadas crenças salientes).

A característica afetiva refere-se aos sentimentos da pessoa em direção a um objeto, pessoa ou evento. Constitui uma parte essencial do conceito de atitude, podendo ser compreendida como a quantidade de afeto/sentimento em relação a um objeto.

A característica conativa se subdivide em intenção comportamental, que indica a probabilidade subjetiva de a pessoa desempenhar um comportamento e o comportamento propriamente dito, que se refere a fatos observáveis, representando o

que a pessoa efetivamente faz. A medida tem origem no próprio comportamento da pessoa.

Ajzen e Fishbein (1980) propuseram uma estrutura conceitual, baseada nos quatro componentes apresentados para explicar o construto “atitude”. As crenças dos indivíduos são a base informacional que determina suas atitudes, intenções e comportamentos. Nessa abordagem, o homem é visto como um organismo essencialmente racional, que usa informação disponível para fazer julgamentos, fazer avaliações e tomar decisões.

A Figura 1.1 apresenta o modelo proposto por Ajzen e Fishbein (1980) sobre as relações entre atitudes e comportamento.

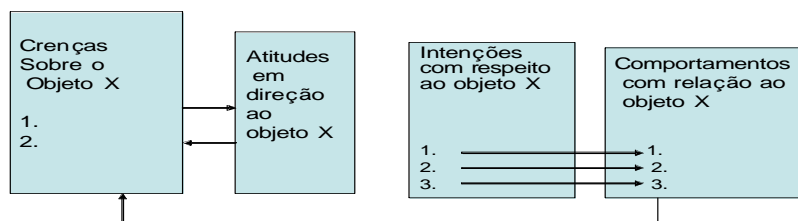


Figura 1.1- Estrutura conceitual das atitudes (Reproduzido de Ajzen e Fishbein, 1980).

Como apresentado na Figura 1.1, a estrutura conceitual de formação de atitude admite *feedback* em vários estágios do processo como mostram as setas delineadas.

A estrutura conceitual sugere que a atitude do indivíduo direcionada a um objeto está relacionada ao conjunto das suas crenças sobre o objeto, não necessariamente a uma crença em particular. A atitude em direção a um objeto está relacionada a um conjunto de intenções do indivíduo em desempenhar uma variedade de comportamentos

em relação ao objeto, não se podendo vincular uma atitude a uma intenção específica. A atitude é caracterizada como uma predisposição geral que leva a um conjunto de intenções que indicam certa quantidade de afeto em direção ao objeto e não ao desempenho de determinado comportamento. Cada uma das intenções é relacionada a um determinado tipo de comportamento.

Uma atitude pode influenciar a formação de novas crenças e o desempenho de um comportamento particular pode levar a novas crenças sobre o objeto que influenciarão a atitude.

A partir da teoria da expectância, Fishbein (1963) postula que a relação de um grupo de crenças e atitudes pode ser definida a partir do modelo de valor da expectância. De acordo com a teoria de expectância, a avaliação da pessoa sobre determinado atributo contribui para sua atitude na proporção da força da sua crença.

O modelo de valor da expectância lida com a relação entre crenças de um objeto e atitudes sobre o mesmo. Trata-se de um modelo descritivo que não se baseia em causalidade e que lida apenas com a relação entre crenças e atitudes. Provê uma descrição da maneira pelas quais diferentes crenças são combinadas ou integradas para chegar na avaliação de um objeto. Determina que a atitude de uma pessoa sobre determinado evento é estimada pelo somatório da multiplicação de crenças associadas ao objeto a partir de avaliação subjetiva de cada atributo associado ao objeto.

Outro tipo de crença que também direciona o comportamento é a de natureza normativa, isto é, a crença de que as pessoas esperam que o comportamento seja, ou não, exibido. A norma subjetiva da pessoa é apontada como o maior determinante de intenção para desempenhar o comportamento. Isso significa que existe maior probabilidade de exibição de um comportamento quando a pessoa acredita que os outros esperam que esse comportamento ocorra em uma dada situação.

Satisfação no trabalho e Aspectos Constitutivos

Entendendo-se a satisfação no trabalho como uma atitude, sendo o resultado de um julgamento avaliativo afetivo e/ou cognitivo negativo ou positivo a respeito de determinado trabalho, as crenças salientes que o indivíduo tem sobre o seu trabalho serão diretamente responsáveis pela atitude favorável ou desfavorável em relação ao seu trabalho, ou seja, satisfação ou insatisfação no trabalho. Judge e Ilies (2004), por exemplo, afirmam que nos estudos sobre satisfação no trabalho, mesmo quando se analisa a dimensão afetiva, os aspectos cognitivos e comportamentais são mais desenvolvidos.

Partindo de uma visão do construto como resultado atitudinal, avaliado por aspectos cognitivos, cita-se a teoria clássica sobre satisfação no trabalho de Herzberg (1969), que formulou uma proposta com aplicação específica para as atitudes no trabalho que podem ter relação com certos aspectos do potencial humano no trabalho. Em seus estudos, Herzberg (1969) sugeriu que a satisfação real do indivíduo com seu trabalho vem do enriquecimento do posto de trabalho para que se possa desenvolver maior responsabilidade e obter crescimento mental e psicológico. O autor formulou uma hipótese na qual os fatores que influem na produção de satisfação profissional são desligados e distintos dos fatores que levam à insatisfação profissional. Os estudos realizados por Herzberg levaram-no a considerar que os dois sentimentos de insatisfação ou satisfação não são contraditórios entre si. Para o autor, “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim, nenhuma satisfação no trabalho” (p.45).

Segundo Herzberg, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades independentes e que influenciam o trabalho de maneira diferente. São eles os fatores de

higiene ou manutenção e os motivadores. Os fatores de higiene descrevem o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho (supervisão técnica, relações interpessoais, condições de trabalho, salários política e administração, vida pessoal, status, segurança) foram também chamados de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente. Os fatores motivadores relativos ao trabalho em si (fatores intrínsecos ao trabalho) são mais eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior (reconhecimento, realização, possibilidade de crescimento, progresso, responsabilidade trabalho em si).

Locke (1976) criticou a teoria de Herzberg atestando que alguns aspectos classificados por Herzberg como motivadores, e outros aspectos como de higiene, seriam responsáveis tanto pela satisfação como pela insatisfação no trabalho. Como Herzberg (1969), Hackman e Oldham (1975) afirmaram que certos elementos essenciais do cargo no ambiente de trabalho conduzem à motivação e à satisfação no cargo. Os autores concordam que o enriquecimento do cargo leva a uma maior motivação e satisfação. Para avaliar quais aspectos do cargo influenciam a satisfação, ao invés de dois fatores como propôs Herzberg (1969), Hackman e Oldham (1976) propuseram a *Teoria da Característica dos Cargos* que identifica cinco fatores centrais do cargo, cada um fazendo parte de um contínuo fundamental para a satisfação no trabalho. Estes fatores são denominados de características essenciais do cargo e assim apresentados:

- *Variedade de habilidades*: grau em que um trabalho requer o uso de habilidades/tarefas desafiadores com variabilidade;
- *Identidade da tarefa*: grau em que um trabalhador é capaz de concluir um produto inteiro ou uma unidade significativa de trabalho;
- *Significância da tarefa*: grau em que a tarefa de um trabalhador tem impacto na vida dos outros, tanto na organização, quanto na comunidade em geral;
- *Autonomia*: grau de independência para executar um trabalho, poder de decisão e utilização de meios para executar um trabalho;

- *Feedback*: grau em que se recebe informação sobre como está se saindo no desempenho da tarefa.

Segundo a Teoria das Características do Cargo, quando o trabalho é interessante e significativo para o indivíduo, os trabalhadores gostam de seus cargos, são altamente motivados e apresentam excelentes taxas de comparecimento ao trabalho e desempenho, detendo grande responsabilidade pelo trabalho e informações sobre como o trabalho está sendo desenvolvido.

Hackman e Oldham (1976) identificaram três outros fatores que podem moderar o comportamento motivado previsto por seu modelo: a força da necessidade de crescimento, o desejo de crescimento e desafios pessoais no trabalho.

A descoberta mais significativa da teoria das características do cargo é que a motivação pelo trabalho tem mais variáveis e componentes do que acreditavam os primeiros pesquisadores do assunto. Existe forte vínculo entre motivação e satisfação, conforme os estudos de Locke e Latham (1990). Altos níveis de satisfação no cargo são vinculados a melhor desempenho, bem como baixos níveis de motivação são vinculados a uma variedade de resultados negativos, tais como evitação da tarefa (abandono); evitação do trabalho; defesas psicológicas (como o uso abusivo de medicamentos); protesto construtivo (como reclamações, desafio, como recusa a fazer o que é solicitado) e agressão (como furto ou assalto). A relação entre essas respostas, a produtividade e o desempenho organizacional é um dos motivos pelos quais os empregadores são tão interessados em melhorar a satisfação no cargo.

Locke (1976) fez uma revisão de uma série de teorias e modelos causais que têm relação com a satisfação do trabalho e concluiu que a satisfação no trabalho é o resultado da percepção que cada indivíduo faz de seu trabalho, que permite alcançar ou

admitir o conhecimento da importância dos valores no trabalho, sendo estes valores congruentes à satisfação de suas necessidades básicas, tanto físicas quanto psicológicas.

O modelo de representação causal de satisfação no trabalho proposto por Locke é apresentado na figura a seguir:

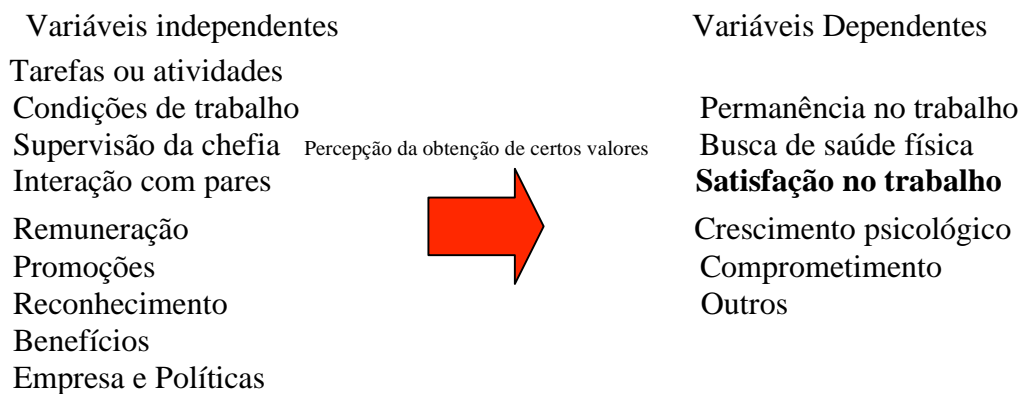


Figura 1.2- Modelo de representação causal proposto por Locke.

Observando-se a relação das variáveis do modelo apresentado na Figura 1.2, Locke postula que o indivíduo percebe as variáveis independentes do construto trabalho como uma maneira de obter a satisfação no trabalho e satisfazer outras necessidades como crescimento psicológico, saúde física, entre outros.

Satisfação no trabalho e Conceitos Correlatos

Alguns conceitos são empregados como sinônimos de satisfação no trabalho. Entretanto, quais os limites conceituais entre a satisfação e outros construtos? Motivação, por exemplo, foi por muito tempo entendida como sinônimo de satisfação. A confusão entre os termos "motivação" e "satisfação" tem sido considerada como causa de falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de pesquisas,

especialmente naquelas destinadas a correlacionar satisfação no trabalho com produtividade (Pérez-Ramos, 1980). Steuer (1989) distingue os dois construtos ao explicitar que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa uma sensação de atendimento da necessidade, ou seja, a primeira antecederia a necessidade e a segunda seria um resultado do atendimento da necessidade.

Construtos de natureza atitudinal, tal como o comprometimento organizacional afetivo (Brooke, Russel & Price, 1988; Mathieu & Farr, 1991; Mathieu & Zajac, 1990), são distintos da satisfação no trabalho. Pode-se observar que todas as definições de comprometimento envolvem o apego do indivíduo à organização. Meyer, Allen e Smith (1993) apresentam o comprometimento organizacional com três componentes: o afetivo, contínuo e normativo. O afetivo se refere à vontade do indivíduo de permanecer no trabalho, um vínculo afetivo com o trabalho. O contínuo ocorre quando uma pessoa permanece na organização por causa de benefícios e salários e o normativo é resultado dos valores do empregado.

Segundo Mathieu e Zajac (1990), o estilo de ligação mais amplamente estudado e incluído nas pesquisas do comprometimento organizacional é o de natureza atitudinal que engloba crenças e intenções frente à organização. Siqueira (1995) apresenta a seguinte definição de comprometimento organizacional afetivo: “Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis do trabalho, desempenhando-o de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza atitudinal, com a organização” (p. 168).

De Cottis e Summers (1987) consideram o comprometimento afetivo “como um conceito centrado na internalização de objetivos e valores organizacionais e no envolvimento com papéis relativos a estes objetivos e valores” (p. 448). Na verdade, o

comprometimento afetivo é uma consequência da satisfação, pois é a partir das recompensas provindas do trabalho que se estabelece o comprometimento afetivo (Meyer, Allen & Smith, 1993), ou seja, uma consequência da satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho relaciona-se a variáveis como satisfação com a vida, (Judge & Locke, 1993; Tait & cols., 1989; Staw, Bell & Clausen, 1986; Staw & Ross, 1985); bem estar subjetivo (Albuquerque, 2005; Csikszentmihalyi, 1990), qualidade de vida no trabalho (França, 1997; Rodrigues, 1999), clima organizacional (Muchinsky, 1977, Schneider & Snyder, 1975) e cultura organizacional (Mendes & Tamayo, 2001; Tamayo, 1998).

Destaca-se que cultura organizacional é um construto que presumivelmente está na base do processo de socializações por meio do sistema de valores, sendo tais valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais (Mendes & Tamayo, 2001).

O nível de satisfação no trabalho também afeta o comportamento de variáveis do trabalho (Judge & cols., 2001; Locke, 1969) e das condições de trabalho (Hulin & Blood, 1968; Taylor 1977). Absenteísmo, rotatividade, queda da produtividade, greves, acidentes de trabalho, dependência de álcool ou drogas (Locke, 1976; Judge, Bono & Locke, 2001; Pérez-Ramos, 1980; Locke, 1969; Zalewska, 1999a, 1999b) e condições de trabalho (Hulin & Blood, 1968; Taylor, 1977) são variáveis correlacionadas à satisfação, porém, as correlações encontradas são invariavelmente baixas.

Existe um amplo espectro de tendências de ações que se pode desenvolver em resposta às emoções, mas essas tendências não são necessariamente seguidas por alguma ação. A forma como um indivíduo reage em resposta à emoção depende de seus

valores, crenças, dificuldades e oportunidades oferecidas na situação e da forma como o aspecto é percebido, se benéfico ou prejudicial (Locke, 1976).

O trabalho provê um ótimo nível de estimulação que provoca prazer nas pessoas (Csikszentmihalyi, 1990; Scitovsky, 1976). A satisfação no trabalho influencia a satisfação com a vida por meio da generalização das emoções do trabalho para a vida fora do trabalho e de atitudes decorrentes, que também podem afetar, especificamente, as relações sócio-familiares (Locke, 1976). Segundo Zalewska (1999a, 1999b), a satisfação global no trabalho é um dos principais componentes da satisfação geral com a vida ou de uma avaliação de bem estar subjetivo (BES). A teoria da atividade concebe o trabalho como uma atividade que pode elevar o BES, que no enfoque cognitivista é o resultado de uma atitude (mental) e não algo que acontece para a pessoa, mas que ela faz acontecer.

Tait e colaboradores (1989), Judge e Locke (1993), Staw, Bell e Clausen (1986) e Staw e Ross (1985) estudaram a influência da causalidade entre satisfação com a vida e satisfação como suporte de uma perspectiva disposicional. A partir da década de 90 do século XX, estabeleceu-se uma clara ligação entre os fatores disposicionais como fonte de satisfação no trabalho (House, Shane & Herold 1996; Judge, Locke & Durham, 1997). Os aspectos disposicionais que têm sido mais apontados como influenciando a satisfação no trabalho são o *locus* de controle (Chan, Lai, Ko & Boey, 2000), o comportamento do tipo A (Chan & cols., 2000) e a capacidade de enfrentamento ou *coping* (Harris, 1989). *Locus* de controle é a "extensão na qual o indivíduo acredita que resultados são determinados por esforços e habilidades pessoais ou por eventos externos, tais como sorte, oportunidades ou outras influências" (Parkes, 1994, p. 114). Comportamento tipo A é "caracterizado por impaciência, hostilidade, irritabilidade, envolvimento com o trabalho, competitividade e esforço para realizações; é usualmente

conceituado como um complexo emoção-ação provocado por demandas ambientais desafiadoras" (Parkes, 1994, p. 115). Capacidade de enfrentamento (*coping*) refere-se aos esforços, incluindo estratégias defensivas, direcionados para lidar (controlar, tolerar, reduzir, minimizar) com as demandas ambientais e internas do indivíduo e com os conflitos (Cohen, 1987).

Atributos pessoais e sócio-demográficos, tais como idade, tempo de experiência no trabalho, estado conjugal e nível de educação, também podem influenciar nas diferenças de personalidade (Lino, 1999). Levin e Stokes (1989) propuseram um determinante disposicional específico: a afetividade negativa. Altos níveis de afetividade negativa estão associados a um tipo de viés cognitivo negativo que influencia as interpretações que as pessoas fazem das experiências de vida. Staw (1984) observa que algumas pessoas escolhem uma gama maior de aspectos específicos que outras, vindo a perceber o trabalho mais negativa ou positivamente. A perspectiva disposicional vê a satisfação no trabalho como "um fenômeno que pode ser explicado predominantemente em termos da personalidade dos indivíduos" (Cavanagh, 1992, p. 704).

Têm sido encontradas baixas correlações diretas entre satisfação no trabalho e variáveis demográficas (Krumm, 2005). A relação entre idade e satisfação tem sido estudada, mas os achados não são conclusivos. Clark, Oswald e Warr (1996), Zeitz, (1990) e Brush, Moch e Pooyan (1987) observaram uma relação positiva entre satisfação e idade, ou seja, a satisfação no trabalho aumenta com a idade por haver uma tendência de trabalhadores mais velhos ocuparem cargos mais elevados na hierarquia organizacional. Os resultados de pesquisa envolvendo a análise de sexo e satisfação no trabalho têm evidenciado pouca relação entre satisfação no trabalho e sexo. Contudo, as relações entre estas duas variáveis são mais significativas quando são associadas, aos

estudos em questão, outras variáveis como pressão no trabalho, assédio sexual e desigualdade de remuneração, conforme apontam os estudos de Black e Holden (1998), Goldenhar, Swanson, Hurrell, Ruder e Deddens (1998) e Piotrovski (1998).

Estudos sobre etnia e satisfação no trabalho seguem o mesmo padrão, ou seja, quando outras variáveis são agregadas ao estudo, a satisfação no trabalho relaciona-se mais significativamente à variável em questão (Sanchez & Brock, 1996).

Medidas de Satisfação no trabalho

A maioria dos instrumentos avalia a satisfação no trabalho nos seus aspectos globais e multidimensionais. Os instrumentos podem ser desenhados para o trabalho em geral (indistintamente sobre quaisquer cargos em uma empresa ou empresas) ou para um determinado trabalho específico (equipe hospitalar, serviços sociais, empresas financeiras, por exemplo). Segundo Krum (2001), a maioria das organizações prefere adotar medidas de diferentes facetas (fatores) para que os administradores possam determinar quais segmentos de um cargo devem ser analisados e modificados.

Em uma revisão da literatura sobre instrumentos de satisfação no trabalho, Van Saane, Sluiter, Verbeek e Frings-Dressen (2002) identificaram 27 escalas padronizadas que mediam o conceito global e fatores da satisfação no trabalho, com ênfase exclusiva no componente cognitivo. Desses 27 instrumentos, os mais conhecidos e referidos na literatura internacional são o *Job Satisfaction Survey* (JSS), *Job Diagnostic Survey* (JDS), *Job Descriptive Index* (JDI), e *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). No Brasil, apesar de poucos instrumentos nacionais construídos e validados, aqueles que não são validações de modelos pré-existentes, seguem a tendência da literatura internacional constituindo escalas multidimensionais com 05 a 09 fatores: *Questionário de Medida de Satisfação no trabalho* (QMST, Siqueira, 1978), *Instrumento e variáveis*

que afetam a satisfação no trabalho, (Martins, 1985), *Instrumento de Satisfação no trabalho*, (Pasquali & Nogueira, 1981), *Questionário de Satisfação no trabalho* (Marinho, 1988) e a *Escala de Satisfação no trabalho* (Siqueira, 1995).

A partir da revisão de Van Saane e colaboradores (2002), apresenta-se sinteticamente o referencial teórico, histórico, modelos de escala e análises psicométricas dos instrumentos de satisfação no trabalho mais utilizados na literatura internacional: *Job Satisfaction Survey* (JSS), *Job Diagnostic Survey* (JDS), *Job Descriptive Index* (JDI) e *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), bem como um dos instrumentos brasileiros mais utilizados a *Escala de Satisfação no trabalho* (EST).

Job Descriptive Index (JDI)

Smith, Kendall e Kull (1969) desenvolveram o JDI que mede cinco facetas de satisfação no trabalho: *remuneração, trabalho, oportunidade de promoção, supervisão e colegas*. A satisfação no trabalho é constituída de “sentimentos que um trabalhador possui pelo seu trabalho” (p. 32). A conceitualização de satisfação no trabalho incluiu dois temas: um domínio avaliativo geral relativo a um longo período (diz respeito à avaliação do trabalho de um indivíduo quando comparado a outros ao longo de sua vida) e um domínio descritivo específico curto (foca a avaliação da satisfação dentro do dia-a-dia do trabalho de um indivíduo).

Esse instrumento foi um dos mais aplicados nas organizações nas últimas décadas, sendo que Cook, Hepworth, Wall e Warr (1981) apontaram mais de 100 estudos onde o JDI foi utilizado. O instrumento apresenta uma breve descrição de cada faceta estudada e alguns adjetivos ou frases curtas ao lado das quais os respondentes devem colocar um “S” ao lado do item quando descreve um aspecto específico do trabalho, um “N” quando não descreve um aspecto específico do trabalho ou um sinal

de interrogação “?” se o respondente está em dúvida. Ao todo, são setenta e dois itens distribuídos pelas cinco facetas.

A escala apresenta uma boa validade convergente e discriminante e tem boa confiabilidade. O JDI foi revisto no final dos anos 80 do século XX por Balzer e colaboradores (1990), resultando na substituição de onze itens de quatro dos fatores (o fator promoção permaneceu inalterado). Foi adicionada uma medida de satisfação global, conhecida como *Job in General Scale* (JIG) (Balzer & cols. 1990). A nova escala também tem demonstrado alto índice de fidedignidade. Sua principal desvantagem é que não fornece informações sobre determinados aspectos do cargo e pode haver mais que cinco facetas para medir a satisfação no trabalho (Yegar, 1981) e a resposta “não posso decidir” da escala pode ser interpretada como mais negativa do que positiva (Hanish, 1992).

Job Satisfaction Survey (JSS)

Spector (1985) desenvolveu o *Job Satisfaction Survey* (JSS) originalmente para serviços humanos sem fins lucrativos. Em 1997, apresentou a escala como aplicável a todo tipo de organização. O JSS mede nove aspectos da satisfação no trabalho, escolhidos a partir de uma revisão da literatura sobre dimensões da satisfação no trabalho: *remuneração, oportunidade de crescimento, benefícios, recompensas contingenciais* (apreço e reconhecimento), *supervisão, colegas, natureza do trabalho, comunicação e condições de trabalho*.

Segundo Spector, as escalas até então existentes não cobririam todos os aspectos da satisfação no trabalho. Por exemplo, o *Job Descriptive Index* (1969), a escala mais utilizada, cobria 05 das 09 áreas possivelmente relacionadas à satisfação no trabalho.

Outra preocupação foi o tamanho das escalas, decidindo-se que o JSS deveria ter menos de 40 itens.

Para Spector (1985), a satisfação no trabalho é entendida com a representação de um agrupamento de sentimentos avaliativos sobre o trabalho. Assim, a JSS foi desenhada para medi-la individualmente e para dar um escore total sobre satisfação como uma combinação de fatores individuais. De um total de 74 itens compilados na primeira versão do instrumento, com escala de concordância tipo Likert de seis pontos, aproximadamente metade escritas de forma afirmativa e metade de forma negativa, restaram 34 itens, sendo 04 itens por cada sub-escala. Dois itens adicionais foram colocados para que todos os fatores tivessem 04 itens resultando em um instrumento com 36 itens.

Em um dos primeiros estudos com uma amostra de 2.870 participantes, índices de consistência interna (alpha) ficaram acima de 0,50. Dois ficaram acima de 0,70 e a escala total apresentou um alpha de 0,91, um índice considerado satisfatório.

Job Diagnostic Survey (JDS)

Com base em sua Teoria de Características do Cargo, Hackman e Oldham (1976) desenvolveram o *Job Diagnostic Survey* (JDS) que identifica cinco fatores centrais ao cargo, denominados de *características essenciais do cargo: variedade de habilidades* (grau em que um trabalho requer o uso de habilidades/tarefas desafiadores e com variabilidade); *identidade da tarefa* (grau em que um trabalhador é capaz de concluir um produto inteiro ou uma unidade significativa de trabalho); *significância da tarefa* (grau em que a tarefa de um trabalhador tem impacto na vida dos outros, tanto na organização, quanto na comunidade em geral); *autonomia* (grau de independência para executar um trabalho, poder de decisão e utilização de meios para executar um

trabalho); e *feedback* (grau em que se recebe informação sobre como está se saindo no desempenho da tarefa).

O instrumento possui 83 questões que medem características objetivas e subjetivas do trabalho. Utiliza uma escala tipo Likert de sete pontos (1 = muito pouco e 7 = muito). Possui boa confiabilidade (alphas > 0,70) e validade discriminante.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

A partir da definição de satisfação no trabalho como o preenchimento das necessidades de um indivíduo pelo ambiente de trabalho, Weiss, Dawis, England e Loftquist (1967) desenvolveram um questionário denominado MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*).

Este questionário é composto de 20 fatores que procuram medir a satisfação global, intrínseca e extrínseca. A satisfação intrínseca se refere à natureza das tarefas do trabalho em si e como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que realizam. A satisfação extrínseca se refere aos aspectos do trabalho tais como salário e benefícios. Tanto a satisfação extrínseca quanto a satisfação intrínseca são uma combinação de diversos fatores: *atividade, independência, variedade, status social, supervisão* (relações humanas), *supervisão* (técnica), *valores morais, segurança, serviço social, autoridade, utilização de habilidades, políticas e práticas da organização, compensações, avanço, responsabilidade, criatividade, condições de trabalho, companheiros de trabalho, reconhecimento e realização*. O questionário possui duas versões: uma reduzida com 20 itens e outra com 100 itens. A primeira versão, denominada “curta”, é utilizada para medir a satisfação global, enquanto a versão longa é usada para mensurar os vinte fatores.

Escala de Satisfação no trabalho (EST)

É uma escala multifatorial brasileira, elaborada por Siqueira (1995), cujo objetivo é avaliar satisfação no trabalho, entendida como atributo afetivo relativo ao grau de contentamento do trabalhador frente ao seu trabalho. A escala possui uma versão integral e outra versão reduzida.

A escala integral possuía originalmente 27 itens acompanhados de uma escala tipo Likert de sete pontos (1 = totalmente insatisfeito e 7 = totalmente satisfeito). Os itens da escala foram elaborados para representar seis aspectos do trabalho: *salário*, *colegas de trabalho*, *chefia*, *promoções*, *natureza do trabalho* e *estabilidade no emprego*. Duzentos e oitenta e sete trabalhadores de locais de trabalho distintos participaram do processo de validação da escala. Foram extraídos cinco fatores com rotação oblíqua, sendo eliminados 02 itens do fator *estabilidade do emprego*. Os 25 itens definitivos da escala integral subdividiram-se em cinco fatores, cada um com cinco itens: *colegas de trabalho* (fator1; alpha = 0,86), *salário* (fator 2; alpha = 0,90), *chefia* (fator 3; alpha = 0,90), *natureza do trabalho* (fator 4; alpha = 0,82) e *promoções* (Fator 5; alpha = 0,87). A versão reduzida do instrumento contou com 15 itens no total, sendo três itens em cada fator. Foram computados coeficientes de confiabilidade sobre os três itens de cada fator que detinham cargas fatoriais mais elevadas. Uma correlação de $r = 0,98$ ($p < 0,001$) foi verificada entre as formas completa e a reduzida.

Esta escala é umas das mais utilizadas em investigações sobre a satisfação no trabalho com enfoque multidimensional no Brasil. Tamayo (1998) adotou a EST para estudar prioridades axiológicas e satisfação no trabalho, enquanto Albuquerque (2005) a incluiu no estudo de variáveis relacionadas ao bem estar subjetivo.

A Tabela 1.1 mostra que a maioria das escalas, exceto a *Job Diagnostic Survey* (JDS), detêm as dimensões remuneração, identificada como “salário”, “compensações”

e “remuneração”; supervisão, identificada como “chefia”, “supervisão”, “crescimento na carreira”, identificado como “promoções”, “avanço”, “crescimento” e “oportunidades de promoções”. Todas as escalas apresentadas abordam a natureza do trabalho, isto é, seu significado. Em relação ao número de sub-escalas, há um consenso de no mínimo cinco dimensões (*Job Descriptive Index (JDI)*, *Job Diagnostic Survey (JDS)* e *Escala de Satisfação no trabalho (EST)*) e um máximo de nove dimensões (*Job Satisfaction Survey (JSS)*).

Na Tabela 1.1 o *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, com 20 dimensões, representa uma exceção na construção de escalas de satisfação. Em análises posteriores, identificou-se que muitas dimensões se reagrupavam em uma única dimensão (Van Saane & cols., 2002).

Em resumo, este capítulo apresentou os fundamentos teóricos referentes à satisfação no trabalho, à evolução do construto ao longo do século XX e início deste milênio. A satisfação no trabalho foi apresentada como uma atitude, sendo produto de crenças favoráveis/desfavoráveis a respeito de aspectos relacionados ao trabalho. Apesar de serem detectadas características cognitivas e afetivas na composição da satisfação no trabalho, apenas os aspectos cognitivos geralmente são avaliados. Existem muitos construtos associados à satisfação no trabalho, entre eles motivação, comprometimento afetivo, qualidade de vida no trabalho, cultura, clima organizacional a satisfação com a vida, entre outros.

Ao se medir a satisfação no trabalho, avalia-se seus aspectos globais (medida única sobre a satisfação geral) e multidimensionais (facetadas relacionadas à satisfação no trabalho). Foram apresentados os instrumentos mais utilizados na literatura internacional, bem como um dos mais utilizados no Brasil a respeito do construto.

Tabela 1.1- Principais escalas multifatoriais de satisfação no trabalho de acordo com suas principais características

Nome do Instrumento	Autores	Sub-escalas	Confiabilidade	Número de itens
Job Descriptive Index	Smith, Kendall e Kull (1969)	Remuneração, trabalho, oportunidade de promoção, supervisão e colegas	boa	72
Job Satisfaction Survey	Spector (1985)	Remuneração, oportunidade de crescimento, benefícios, recompensas contingenciais (apreço e reconhecimento), supervisão, colegas, natureza do trabalho, comunicação e condições de trabalho.	0,50 a 0,75	36
Job Diagnostic Survey	Hackman e Oldham (1976)	Variedade de habilidades; Identidade da tarefa; Significância da tarefa; Autonomia: Feedback.	boa	83
Minnesota Satisfaction Questionnaire	Weiss e cols. (1967)	Atividade, independência, variedade, Status Social, supervisão (relações humanas), supervisão (técnica), valores morais, segurança, serviço social, autoridade, utilização de habilidades, políticas e práticas da organização, compensações, avanço, responsabilidade, criatividade, condições de trabalho, companheiros de trabalho, reconhecimento e realização.	0,82 a 0,92	20 itens na versão reduzida e 100 itens na versão longa
Escala de Satisfação no trabalho	Siqueira 1995	Salário, colegas de trabalho, chefia, promoções, natureza do trabalho.	0,82 a 0,90	25 itens versão integral e 17 itens versão reduzida

CAPÍTULO 2

Neste capítulo são apresentados, em dois estudos, os procedimentos de construção, validação, verificação da estabilidade fatorial e criação de uma forma reduzida de um instrumento de satisfação no trabalho. O *questionário de satisfação no trabalho* (QST) foi criado em função de demanda interna de uma empresa financeira, o Banco do Brasil (BB).

ESTUDO 1

As pesquisas empíricas publicadas no Brasil utilizam instrumentos adaptados da literatura internacional, embora possam ser encontrados instrumentos construídos por pesquisadores brasileiros, com boa consistência interna, mas com pouca divulgação (p.ex., Siqueira, 1995).

O instrumento apresentado neste trabalho tem por base o modelo de Locke (1976), o de Spector (1985) e os instrumentos propostos por Hackman e Oldham (1975), Weiss e colaboradores (1967), Smith, Kendall e Kull (1969) e o de Siqueira (1995). A satisfação no trabalho é definida como um estado interno, expresso por avaliação afetiva e/ou cognitiva negativa ou positiva do trabalho. O QST, no entanto, avalia apenas os aspectos cognitivos do construto.

O QST considera a satisfação no trabalho como uma manifestação tanto da atitude geral, quanto de componentes atitudinais específicos do empregado em relação aos sentimentos provocados pelo seu trabalho. Para tanto, foram elaborados conjuntos de itens que possibilitaram a mensuração de um escore global de satisfação além de seis fatores específicos. Ao final, resultaram uma versão mais longa com 54 questões e uma versão reduzida com 36 itens (Anexos 1 e 2).

A satisfação global do indivíduo com relação ao seu trabalho é mensurada no QST com a questão “Você está satisfeito com seu trabalho na empresa” acompanhada com uma escala tipo Likert de concordância de seis pontos. Já os seus seis fatores procuraram abranger as facetas mais freqüentemente identificadas nos modelos resultando na proposta dos seguintes fatores:

1. *Trabalho Desafiador*: grau em que o trabalho apresenta interesse, desafio, permite criatividade, diversidade e satisfação pessoal.
2. *Oportunidade de crescimento*: oportunidade de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar as competências do indivíduo. Oportunidades para aprender a crescer bem como para progredir dentro da organização.
3. *Reconhecimento por realizações*: reconhecimento por parte de colegas e superiores.
4. *Remuneração*: recebimento de remuneração direta e indireta, especialmente baseados em políticas organizacionais e decorrentes do desempenho e da produtividade do trabalhador.
5. *Condições de Trabalho*: ambiente físico de trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos.
6. *Relacionamento com colegas e chefia*: interação social com colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

Esses seis fatores são considerados como componentes básicos da satisfação no trabalho que são suscetíveis à influência do conjunto de variáveis preditoras listadas na Figura 2.1.

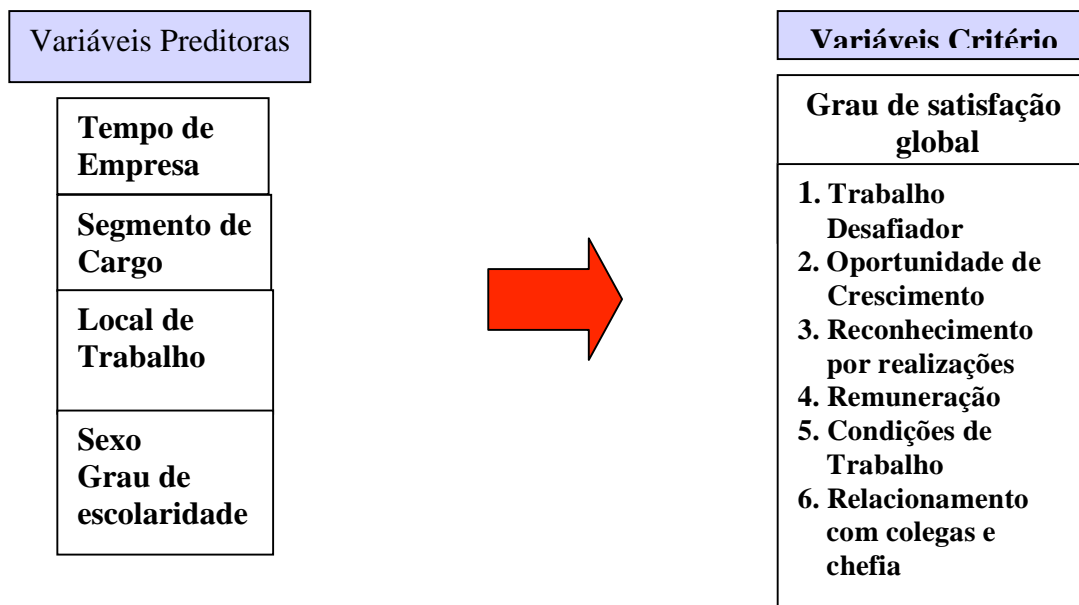


Figura 2.1 - Relação dos principais conjuntos de variáveis hipotetizados como preditores dos fatores do QST.

Metodologia

Caracterização da Empresa

A empresa estudada, Banco do Brasil S.A. (BB), é uma empresa financeira de grande porte de economia mista, com ações negociadas em bolsa. O seu maior acionista é o Tesouro Nacional, com 72% do capital, seguido pela previdência fechada dos seus funcionários, PREVI, pelo BANESPAR, empresa de participações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social, que detém 6% das ações, 8% do restante está distribuído no mercado. É um dos principais agentes especiais do Sistema Financeiro Nacional, complementando as funções do subsistema normativo, operando em nome do Tesouro Nacional.

Até 1986 detinha a conta movimento do Banco Central e Tesouro Nacional, assemelhando-se a uma autoridade monetária. Atualmente é um banco comercial

múltiplo com estrutura de conglomerado, possuindo mais de dez empresas sob o seu comando, atuando nas mais diversas áreas, como saúde, capitalização, previdência e informática. O BB ainda possui uma fundação denominada *Fundação Banco do Brasil* (FBB), que desenvolve atividades sociais junto a comunidades carentes em todo o território brasileiro.

Dentre suas atribuições, pode descontar títulos, realizar operações de abertura de crédito simples ou em conta corrente, realizar operações especiais de crédito rural, de câmbio e comércio internacional, captar depósitos à vista e a prazo fixo, obter recursos junto às instituições oficiais para repasse aos clientes entre outras. Possui atualmente cerca de 23 milhões de clientes.

O BB conta com uma rede de 12.382 pontos de atendimento (3.115 agências) em todo o Brasil, 32 dependências no exterior e parcerias internacionais (Visa, Mastercard, Western Union) permitem ao cliente BB ter acesso a serviços no mundo todo. A administração do Banco, a partir de 2003, funciona com o Presidente da Instituição, sete Vice-Presidentes e vinte e dois Diretores, responsáveis perante o Bacen, sobre a Comissão de Valores Mobiliários – CVM e demais órgãos reguladores.

A Figura 2.2, apresenta a estrutura interna do BB. Observa-se que a Vice Presidência de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental tem sob sua responsabilidade duas diretorias; a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental. Esta nova Diretoria absorveu algumas responsabilidades que eram da Diretoria de Gestão de Pessoas, como a verificação de processos com o funcionalismo, processos relacionados à ética profissional, relações trabalhistas, qualidade de vida e saúde ocupacional, processos de pesquisas relacionadas a comportamento organizacional, além de incorporar na organização os processos socioambientais.

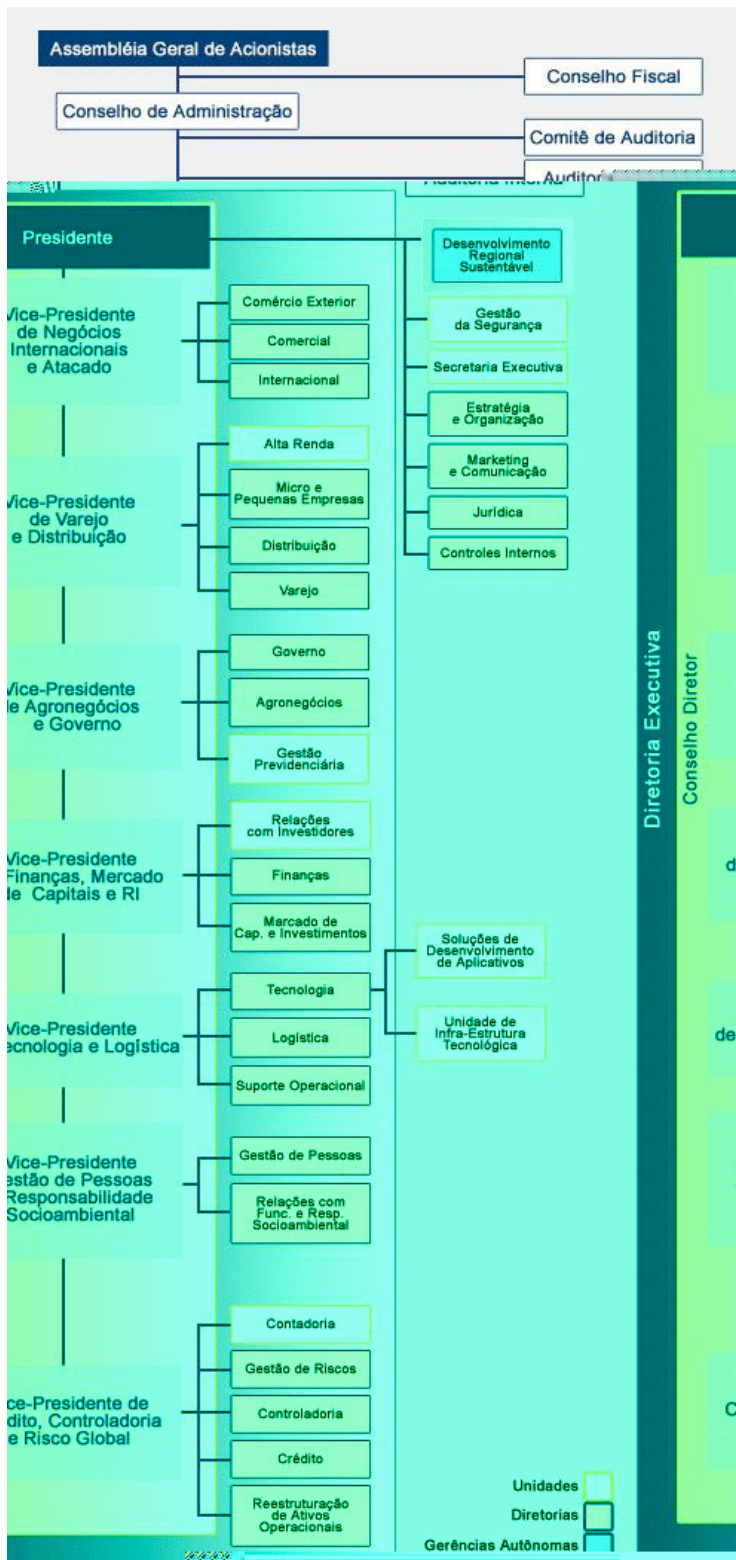


Figura 2.2: Estrutura Organizacional do Banco do Brasil (Fonte: www.bb.com.br, 01/03/2007)

A primeira pesquisa de comportamento organizacional desenvolvida na organização foi a pesquisa de clima organizacional, delineada em 1998, na Diretoria de Gestão de Pessoas. Inicialmente, esta pesquisa abarcava outros construtos além de

clima, como aspectos ligados à cultura organizacional, satisfação no trabalho e estilo de gestão. No ano de 2002, esta pesquisa foi reformulada com auxílio de consultoria externa e construtos distintos de clima organizacional foram retirados da pesquisa. A então Diretoria de Gestão de Pessoas solicitou a elaboração de um instrumento que averiguasse questões relacionadas à satisfação do funcionário. Em 2003, já na Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, o instrumento de satisfação no trabalho, um dos objetos da pesquisa aqui apresentada, foi incorporado aos processos de trabalho do BB, fazendo parte das suas políticas em relação ao seu funcionário.

Características do Funcionalismo do Banco do Brasil

O BB é um dos maiores empregadores do país. Ao final de 2006, contava com 82.879 funcionários, 64,3% do sexo masculino e 35,7% do sexo feminino. Além de seus funcionários, o Banco tinha 10.454 estagiários, 5.092 contratados temporários e 4.809 adolescentes trabalhadores.

As mulheres ingressaram no BB em concurso para a carreira administrativa a partir de 1969. Representam atualmente, 28,8% do total de 38.208 funcionários que exercem cargos comissionados. Em 2002, 19% dos cargos de gerências eram ocupados por mulheres. No final de 2006, este percentual tinha subido para 27%, identificando uma maior exposição da presença feminina no meio gerencial.

Elaboração da Escala Proposta

Para a elaboração das primeiras questões referentes a cada um dos fatores, foram realizadas três entrevistas coletivas com amostras de 8 a 12 funcionários, de ambos os sexos, de 20 a 50 anos, em diferentes cargos na empresa, sendo todos *educadores* do

BB (nomenclatura dada a funcionários de carreira que prestam serviços como instrutores de treinamentos internos diversos). Cada grupo foi solicitado a pensar e escrever questões referentes a cada uma das seis categorias (seis fatores) apresentadas.

Em relação à quantidade de itens, Pasquali (1999) aponta que, para medir um construto, é necessário por volta de 20 itens. No caso de satisfação no trabalho, subdividido em seis fatores, o desejado seriam 120 itens. No total foram construídos 102 itens, reduzidos a 80 após análise semântica e análise de juízes, relatadas a seguir.

Análise semântica dos itens: Sessenta indivíduos da empresa, com formação média e superior, distribuídos em três gerências de área de Recursos Humanos, verificaram a correspondência entre cada questão elaborada pelos três grupos já mencionados com seus respectivos fatores. Foi solicitado que os mesmos corrigissem os itens caso não fossem inteligíveis, eliminassem aqueles que julgassem não relevantes ou até mesmo inserissem itens conforme a necessidade. Foram desconsiderados 17 itens dos 102, além de realizados pequenos ajustes semânticos em alguns dos itens restantes (Anexo 3).

Análise de juízes: Seis especialistas da empresa na área de Recursos Humanos replicaram parcialmente o procedimento anterior, julgando cada item e direcionando-o para cada fator. Cinco itens foram desconsiderados nesta etapa (Anexo 4).

Participantes e Procedimentos

A primeira versão do QST foi aplicada em uma amostra constituída por 445 profissionais voluntários da empresa, que responderam a uma solicitação feita por correio e enviada para vários estados brasileiros (550 questionários foram enviados originalmente, tendo sido respondidos em sua totalidade, 445). Metade dos respondentes (255) foi contatada por seus supervisores em seus locais de trabalho. Os demais respondentes (190) responderam ao questionário através de aplicação coletiva

durante a participação de cursos internos da empresa em locais reservados a treinamentos em cada uma das seis capitais. Os dados demográficos dessa amostra são apresentados na Tabela 2.1 na página seguinte.

Como pode ser observado na Tabela 2.1, ocorreu uma predominância de funcionários do sexo masculino com 274 homens (61,6%) e 148 mulheres (33,3%). Vinte e três (5,2%) participantes não declararam o sexo. Quanto ao local de trabalho, 257 (57,8%) respondentes eram de agência, 66 (14,8%) da direção geral e 95 (21,3%) de órgãos regionais da organização. Vinte e sete participantes (6,1%) não forneceram esta informação. Os participantes eram ocupantes de diferentes cargos, do nível operacional ao executivo da empresa, distribuídos em seis capitais brasileiras: São Paulo, Rio de Janeiro, Florianópolis, Salvador, Brasília e Belém o que resultou em 5,6 respondentes por item.

Resultados

Análise dos Pressupostos

Inicialmente foram realizadas análises preliminares dos dados a fim de se identificar valores extremos e dados faltosos. Os pressupostos de normalidade multivariada, linearidade e casos extremos foram avaliados. Usando-se a distância mahalanobis como critério, 35 casos extremos (*outliers*) multivariados foram detectados ($p < 0,001$) e excluídos. Nenhuma variável teve casos omissos superior a 5%, optando-se por substituí-los pela média no caso das variáveis contínuas. Nenhuma variável foi transformada.

Tabela 2.1 - Dados demográficos da primeira amostra de construção do QST (n = 445).

Variável		n	Porcentagem
Sexo	Masculino	274	61,6
	Feminino	148	33,3
	Total	422	94,8
	Sem resposta	23	5,2
Total		445	100,0
Local de Trabalho	Agência	257	57,8
	Direção Geral	66	14,8
	Órgãos Regionais	95	21,3
	Total	418	93,9
	Sem resposta	27	6,1
Total		445	100,0
Escolaridade	Primeiro Grau	1	0,2
	Segundo Grau	141	31,7
	Terceiro Grau	188	42,2
	Pós-graduação	95	21,3
	Total	425	95,5
	Sem resposta	20	4,5
Total		445	100,0
Segmento De cargo	Assessoramento	104	23,37
	Execução	207	46,52
	Gerenciamento	85	19,10
	Administração	20	4,49
	Outros	2	0,45
	Total	418	93,93
Sem resposta		27	6,04
Total		445	100,0
Tempo na Empresa	0 a 05 anos	134	30.1
	06 a 10 anos	36	8.1
	11 a 15 anos	60	13.5
	16 a 20 anos	101	22.7
	21 a 25 anos	61	13.7
	26 a 49 anos	38	8.5
	Total	430	96.6
	Sem resposta	15	3.4
Total		445	100.0

Validade de Construto do QST

A validade de construto do QST foi investigada com a análise da sua estrutura fatorial. Para investigar a estrutura fatorial de um instrumento é necessário verificar: (1) a adequação da matriz correlacional dos itens; (2) o número possível de fatores que melhor descrevem esta matriz; e (3) a identificação da melhor solução fatorial. Através da análise dos componentes principais, verificou-se que os dados do presente estudo preenchem os pressupostos exigidos. A matriz de correlação mostrou covariância suficiente para permitir a busca de fatores, a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin - (KMO) foi elevado (0,91), o teste de esfericidade de Bartlett foi igual a 18864,46 e o determinante da matriz foi igual a 0,00. O exame do *scree plot* e dos *eigenvalues* indicou a possível existência de seis fatores.

Em seguida, uma Análise Fatorial, com o método de extração dos eixos principais e rotação *oblimin*, revelou que a solução de seis fatores foi a que permitiu a melhor interpretação teórica dos fatores de acordo com os fatores originalmente previstos. Todos os itens da escala obtiveram cargas fatoriais iguais ou acima de 0,30 nos seis fatores identificados. Utilizou-se, no entanto, como critério de corte, a carga fatorial 0,45 - índice recomendado por Tabachnick e Fidell (2001) - por representar cerca de 20% de variância em comum entre o item e o fator. Vinte e sete itens foram excluídos do instrumento e os 53 restantes explicaram 44,50% da variância total sendo submetidos à análise de consistência interna com cálculo do alfa de Cronbach. A Tabela 2.2 apresenta os principais resultados da análise fatorial da primeira versão do QST.

Tabela 2.2 - Cargas fatoriais, comunalidades (h2), percentual de variância e alfa resultantes da análise dos eixos principais (PAF) e rotação *oblimin* sobre os itens do Questionário de Satisfação no trabalho (QST).

Item	Relacionamen- to	Remu- neração	Condi- ções	Traba- lho De- safiador	Treina- mento	Cresci- mento	h2
39-Não me relaciono bem com determinadas pessoas na minha e equipe de trabalho.	-0,68	-	-	-	-	-	0,38
40-Não se compartilha informação na minha equipe.	-0,65	-	-	-	-	-	0,45
54- Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.	-0,62	-	-	-	-	-	0,45
72- Sou tratado com estima e respeito em minha equipe.	0,61	-	-	-	-	-	0,48
11- Há apoio constante entre os membros da minha equipe de trabalho.	0,61	-	-	-	-	-	0,37
06-Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.	-0,58	-	-	-	-	-	0,33
28- Não confio em meus colegas de trabalho.	-0,58	-	-	-	-	-	0,32
38- Na minha equipe de trabalho se compartilha informações sempre que necessário.	0,54	-	-	-	-	-	0,40
35-Meus colegas reconhecem meu valor no trabalho.	0,54	-	-	-	-	-	0,43
17- A chefia trata com desigualdade os membros de minha equipe.	-0,53	-	-	-	-	-	0,31
74- Tenho confiança em meu chefe.	0,50	-	-	-	-	-	0,44
02-No meu local trabalho tenho liberdade de expressar minhas opiniões.	0,50	-	-	-	-	-	0,46
01- A chefia compartilha requentemente informações na minha equipe.	0,49	-	-	-	-	-	0,45
37- Minhas características pessoais são respeitadas no trabalho.	0,48	-	-	-	-	-	0,39
80- Trabalho bem feito no meu setor não é premiado.	0,45	-	-	-	-	-	0,35
45-. Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho.	-	0,97	-	-	-	-	0,66
47-. O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no Banco do Brasil.	-	0,92	-	-	-	-	0,66
16- Recebo um salário justo pela responsabilidade que me é conferida.	-	0,85	-	-	-	-	0,64
63- A política salarial do Banco estimula o meu desempenho.	-	0,63	-	-	-	-	0,59
51-. O sistema de retribuição do Banco do Brasil é justo.	-	0,62	-	-	-	-	0,61
73- O salário do meu cargo é insuficiente.	-	-0,52	-	-	-	-	0,22
14- Recebo benefícios adequados em meu trabalho.	-	0,45	-	-	-	-	0,48
46- O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.	-	-	0,83	-	-	-	0,51

(continua)

Tabela 2.2 - (Continuação)

Item	Relacio- namen- to	Remu- neração	Condi- ções	Traba- lho De- safiador	Treina- mento	Cresci- mento	h2
44- O espaço físico do meu trabalho é adequado à natureza do meu serviço.	-	-	0,81	-	-	-	0,45
09- As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário).	-	-	0,74	-	-	-	0,41
57- Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.	-	-	0,65	-	-	-	0,47
27- Há suporte tecnológico (micros, impressoras) para as atividades de trabalho.	-	-	0,58	-	-	-	0,39
13- Tenho acesso a material e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.	-	-	0,51	-	-	-	0,41
08- Os sistemas online que utilizo são adequados ao desempenho do meu trabalho.	-	-	0,46	-	-	-	0,28
56- Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho.	-	-	-	0,77	-	-	0,53
61- Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho.	-	-	-	0,75	-	-	0,58
71- Há a possibilidade de enriquecimento de conteúdo no meu cargo.	-	-	-	0,64	-	-	0,48
31- Executo tarefas diversificadas em meu trabalho.	-	-	-	0,63	-	-	0,47
49- O meu trabalho é fonte de inspiração para mim.	-	-	-	0,63	-	-	0,52
50- Existe variedade no meu trabalho.	-	-	-	0,62	-	-	0,48
62- Posso ser criativo em meu trabalho.	-	-	-	0,62	-	-	0,42
67- Estou satisfeito em relação ao trabalho que executo.	-	-	-	0,60	-	-	0,57
26- Geralmente não preciso utilizar minhas competências no trabalho.	-	-	-	-0,57	-	-	0,30
53- Meu trabalho é desestimulante.	-	-	-	-0,56	-	-	0,53
43- O meu trabalho representa um papel importante em minha vida.	-	-	-	0,53	-	-	0,44
34- Meu trabalho oferece poucos desafios.	-	-	-	-0,51	-	-	0,31
69- Sinto-me desestimulado em meu trabalho.	-	-	-	-0,45	-	-	0,48
03- Tenho oportunidade de treinamentos ao longo do ano.	-	-	-	-	0,76	-	0,51
18- A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.	-	-	-	-	0,73	-	0,49
60- Participo de treinamentos freqüentemente no meu trabalho.	-	-	-	-	0,69	-	0,52
21- É possível se obter treinamento quando solicitado.	-	-	-	-	0,63	-	0,49

(continua)

Tabela 2.2 - (Continuação)

Item	Relacio- namen- to	Remu- neração	Condi- ções	Traba- lho De- safiador	Treina- mento	Cresci- mento	h ²
24- Faço os treinamentos pelos quais tenho interesse.	-	-	-	-	0,58	-	0,46
80. A política de treinamento do BB não atende as minhas necessidades individuais.	-	-	-	-	-0,47	-	0,33
59. A política de comissionamento da minha empresa é justa.	-	-	-	-	-	-0,80	0,57
58. Os funcionários têm igualmente chance de promoção no Banco do Brasil.	-	-	-	-	-	-0,75	0,47
75. Tenho oportunidade de ascensão profissional no Banco do Brasil	-	-	-	-	-	-0,63	0,51
48. Tenho pouca oportunidade de ascensão profissional no meu trabalho	-	-	-	-	-	0,53	0,38
33. A política de ascensão profissional no Banco do Brasil é confusa	-	-	-	-	-	0,53	0,31
% de variância	23,13	6,17	4,44	4,20	3,44	3,11	
No. de itens	15	07	07	13	06	05	
Alfa de Cronbach	0,88	0,90	0,85	0,91	0,85	0,86	

A solução fatorial, reproduzida na Tabela 2.2, indicou seis fatores estáveis, com boa consistência interna, que resultaram em um modelo com as seguintes alterações com relação ao modelo sugerido originalmente:

- Fator 1 (*relacionamento de colegas e chefia de equipe*) - resultou da reunião do fator *reconhecimento por realizações* e do fator *relacionamento com colegas e chefia*;
- Fator 2 (*remuneração*) - permaneceu como no modelo original proposto;
- Fator 3 (*condições de trabalho*) - permaneceu como no modelo original proposto;
- Fator 4 (*trabalho desafiador*) - permaneceu como no modelo original proposto;
- Fator 5 (*oportunidade de treinamento*) - ficou com uma parte do fator *oportunidade de crescimento*, os itens referentes a treinamento;
- Fator 6 (*oportunidade de crescimento*) - manteve parte do mesmo fator original, mas com itens referentes à *ascensão profissional-encarreamento*.

Discussão e Conclusão

A literatura referente à satisfação no trabalho, apresenta em geral de cinco a nove fatores representativos do construto. No caso do QST, e seguindo o previsto no modelo teórico proposto, a análise fatorial identificou seis fatores capazes de explicar perto de 45 por cento da variância total da satisfação no trabalho. Para representar os fatores foram mantidos 53 dos 80 itens propostos no instrumento piloto (Anexo 5). Os itens que permaneceram no instrumento se mostraram representativos dos fatores pretendidos (cargas fatoriais elevadas).

Com esses resultados, o QST ficou com 53 itens que podem ser considerados consistentes e explicativos do construto satisfação no trabalho. O instrumento construído mostrou-se consistente e equivalente aos instrumentos apresentados na literatura, somando-se um linguajar próprio referente ao público para o qual foi construído.

Mantendo a tendência observada por Spector, foi acrescentado ao final do questionário, um item relacionado à *satisfação global* (“Estou satisfeito com o meu trabalho”), respeitando a visão de percepção da satisfação global de Jackson, Potter e Dale (1998); Mobley e Locke (1970); e Quinn e Mangione (1973). O instrumento final ficou, então, com 54 itens.

ESTUDO 2

Embora o primeiro estudo tenha resultado em índices positivos para o QST, o pequeno tamanho da amostra, a inadequação de alguns itens levantam dúvidas sobre a estabilidade da estrutura hexafatorial encontrada. Técnicas multivariadas avançadas, tais como a análise fatorial, são conhecidas por apresentar problemas de estabilidade, isto é, seus resultados podem ser dependentes da amostra utilizada (Tabachnick & Fidell, 2001). Por conta disso, recomenda-se que estudos multivariados sejam replicados em diferentes amostras, sendo esta a razão de realização do Estudo 2: replicar em uma amostra maior as análises da estrutura fatorial do QST.

Além deste procedimento, foi investigada a relação de um índice de satisfação global, identificado a partir da questão 54 do questionário e os fatores investigados pelo questionário integral de satisfação no trabalho, utilizando-se para isso a técnica de regressão múltipla padrão.

Para se investigar a estabilidade fatorial do QST, procedeu-se à aplicação do instrumento validado no Estudo 1 em nova amostra institucional. A partir desta aplicação foram realizados dois procedimentos. O primeiro analisou a amostra global do estudo e o segundo consistiu na subdivisão da amostra original em dois subgrupos com o objetivo de compará-los e verificar se a estabilidade da estrutura fatorial se manteria em diferentes segmentos da empresa. Este segundo estudo também procurou identificar os itens mais adequados para a montagem de uma versão menor do QST, uma vez que em certas aplicações, versões reduzidas são mais apropriadas ou mesmo as únicas plausíveis.

Método

Participantes e Procedimentos

O instrumento foi aplicado em meio eletrônico (*internet*) ficando hospedado no *site* brasileiro da empresa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) por um período de três semanas. A partir do banco de dados de funcionários do BB (cerca de 82.000 funcionários na época da pesquisa), foram sorteados oito mil funcionários que foram convidados a participar da pesquisa. O questionário, hospedado no *site* da SPSS, era passível de ser respondido em etapas, pois o respondente poderia salvar as respostas já formuladas e retornar ao questionário em outro momento.

O questionário permitia que o participante retornasse às respostas anteriormente dadas e as modificasse, caso desejasse. A aplicação e coleta eletrônica do QST foram terceirizadas a um instituto de pesquisa. Os dados demográficos dos participantes da pesquisa estão na Tabela 2.3 na página seguinte.

Oito mil (8.000) funcionários foram convidados a participar da pesquisa, sendo 5.434 (68%) homens e 2.566 (32%) mulheres; 1.142 (14,2%) de órgãos regionais, 975 (12,9%) de direção geral e 5.882 (73,5%) de agência. Do total de convidados, 1.361 (17,01%) responderam ao questionário em sua totalidade, sendo 1.023 (75,2%) homens e 338 (24,8%) mulheres, com número de respondentes considerado excelente para análise fatorial, superior a 1000 casos, conforme Comrey e Lee (1992).

Quanto ao local de trabalho, 789 (76%) eram de agência, 357 (16%) de órgãos regionais e 215 (8,5%) da direção geral. Os participantes ocupavam desde cargos operacionais até cargos de nível executivo do BB.

Portanto, trata-se de uma amostra voluntária predominantemente masculina, trabalhando nas agências do Banco do Brasil (ver Tabela 2.3).

Tabela 2.3 - Dados demográficos da amostra do Estudo 2 (n = 1.361).

Variável - divisão		Número	Porcentagem
Sexo	Masculino	1.023	75.2
	Feminino	338	24.8
	Total	1.361	100.0
Local de trabalho	Agência	789	58.0
	Direção Geral	215	15.8
	Órgãos Regionais	357	26.2
	Total	1.361	100.0
Escolaridade	2º grau (Colegial, ensino médio)	428	31.4
	3º grau (Superior)	602	44.2
	Pós-Graduação	331	24.3
	Total	1.361	100.0
Tempo de Empresa (em faixas)	00-05 anos	273	20.1
	06-10 anos	93	6.8
	11-15 anos	155	11.4
	16-20 anos	319	23.4
	21-25 anos	312	22.9
	26-49 anos	209	15.4
	Total	1361	100.0
Cargo (segmento)	Administração	119	8.7
	Assessoramento	610	44.8
	Execução	304	22.3
	Gerenciamento	328	24.1
	Total	1.361	100.0

Resultados

Análise dos Pressupostos

Seguindo-se os mesmos procedimentos adotados no Estudo 1, os pressupostos de normalidade multivariada, linearidade e casos extremos foram avaliados. Usando-se a distância mahalanobis como critério, foram encontrados e excluídos 152 casos extremos (*outliers*) multivariados. Nenhuma variável teve casos omissos superior a 5%,

optando-se por substituí-los pela média no caso das variáveis contínuas. Nenhuma variável foi transformada, uma vez que não apresentaram índices significativos de assimetria e curtose.

A matriz de correlação mostrou covariância suficiente para permitir a busca de fatores, a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin - (KMO) foi elevado (de 0,96), indicando a existência de mais de um fator. O teste de esfericidade de Bartlett foi igual a 47177,76 e o determinante da matriz foi igual a zero. O exame do gráfico *screeplot* e dos *eigenvalues* indicou a possível existência de seis fatores, como no estudo piloto.

A Tabela 2.4 apresenta os resultados da análise fatorial (análise dos eixos principais e rotação *oblimin*).

Tabela 2.4 - Cargas fatoriais, comunalidades (h²), percentual de variância e alfa resultantes da Análise dos Eixos Principais (PAF) e rotação *oblimin* resultantes da análise fatorial do QST.

Item	Relaciona- mento	Remu- neração	Condi- ções	Traba- lho desafia- dor	Treina- mento	Cres- cimen- to	h ²
23- Na minha equipe se compartilham informações.	0,72	-	-	-	-	-	0,64
25- Não se compartilha informação na minha equipe.	-0,69	-	-	-	-	-	0,50
36- Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe.	-0,69	-	-	-	-	-	0,51
50- Tenho confiança em meu chefe .	0,68	-	-	-	-	-	0,52
48- Sou tratado c/estima e Respeito.	0,65	-	-	-	-	-	0,60
7- Há apoio entre membros da minha equipe.	0,63	-	-	-	-	-	0,57
18- Não confio nos colegas.	-0,61	-	-	-	-	-	0,36

(continua)

Tabela 2.4–(continuação)

Item	Relaciona- mento	Remu- neração	Condi- ções	Traba- lho desafia- dor	Treina- mento	Cres- cimen- to	h2
1- A chefia compartilha frequentemente informações na minha equipe.	0,60	-	-	-	-	-	0,57
2- No meu local de trabalho tenho liberdade de expressar meus sentimentos.	0,59	-	-	-	-	-	0,58
24- Não me relaciono bem com pessoas na equipe.	-0,56	-	-	-	-	-	0,31
4- Há desconfiança entre membros da minha equipe.	-0,56	-	-	-	-	-	0,31
11- A chefia não trata c/igualdade os membros de minha equipe .	-0,54	-	-	-	-	-	0,33
22- Minhas características pessoais são respeitadas	0,50	-	-	-	-	-	0,55
15- Colegas reconhecem meu Valor.	0,49	-	-	-	-	-	0,52
53- Trabalho bem feito no meu setor não é premiado.	-0,32	-	-	-	-	-	0,32
28- Meu salário é justo em relação às atribuições.	-	0,99	-	-	-	-	0,92
10- Recebo salário justo pela minha responsabilidades.	-	0,95	-	-	-	-	0,86
30- Meu salário corresponde ao desempenho que apresento.	-	0,95	-	-	-	-	0,86
44-Política salarial do BB estimula meu desempenho.	-	0,73	-	-	-	-	0,73
34-Retribuição do Banco do Brasil é justa.	-	0,72	-	-	-	-	0,69
49 - Salário do meu cargo é Insuficiente.	-	-0,59	-	-	-	-	0,34
9 -.Recebo benefícios Adequados.	-	0,48	-	-	-	-	0,57
29- Local de trabalho é adequado às minhas atividades.	-	-	0,83	-	-	-	0,67
27- Espaço físico é adequado ao meu serviço.	-	-	0,80	-	-	-	0,60
38- Os equip.do meu local de trab. são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.	-	-	0,78	-	-	-	0,64
6- Condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, ilum, ventil, ruído, temper, mobiliário).	-	-	0,73	-	-	-	0,57
17- Há suporte tecnológico.	-	-	0,66	-	-	-	0,48
8- Tenho acesso a material e equip. adequados .	-	-	0,63	-	-	-	0,57
5- Sistemas <i>on line</i> adequados ao meu trabalho.	-	-	0,58	-	-	-	0,36
33- Existe variedade no meu trabalho.	-	-	-	-0,80	-	-	0,61

(continua)

Tabela 2.4– (continuação)

Item	Relaciona- mento	Remu- neração	Condi- ções	Traba- lho desafia- dor	Treina- mento	Cres- cimen- to	h2
42- Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho.	-	-	-	-0,75	-	-	0,69
32- Meu trabalho é fonte de Inspiração.	-	-	-	-0,73	-	-	0,58
37- Utilizo meus conhecimentos no trabalho.	-	-	-	-0,73	-	-	0,59
47-Há a possibilidade de enriquecimento do conteúdo no meu cargo.	-	-	-	-0,69	-	-	0,54
19- Executo tarefas Diversificadas.	-	-	-	-0,69	-	-	0,47
21- Meu trabalho oferece poucos desafios.	-	-	-	0,67	-	-	0,44
26- Meu trabalho tem papel importante em minha vida.	-	-	-	-0,65	-	-	0,43
43- Posso ser criativo no Trabalho.	-	-	-	-0,63	-	-	0,56
35- Meu trabalho é Desestimulante.	-	-	-	0,63	-	-	0,54
45- Estou satisfeito c/ o trabalho q executo.	-	-	-	-0,61	-	-	0,65
16- Não preciso utilizar minhas competências no trabalho.	-	-	-	0,51	-	-	0,37
46- Sinto-me desestimulado no trabalho.	-	-	-	0,47	-	-	0,45
12- A quantidade de treinamentos que realizo é satisfatória	-	-	-	-	0,89	-	0,77
41- Participo de treinamentos.	-	-	-	-	0,83	-	0,76
13- Possível obter treinamentos qdo solicitado.	-	-	-	-	0,83	-	0,75
14- Faço os treinamentos que me interessam.	-	-	-	-	0,82	-	0,75
3-Tenho oportunidade de Treinamentos.	-	-	-	-	0,80	-	0,73
52- Política de treinamento não atende minhas necessidades.	-	-	-	-	-0,37	-	0,35
39. Funcionários têm chances iguais de promoção no BB.	-	-	-	-	-	-0,73	0,75
40. Comissionamento do BB é justo.	-	-	-	-	-	-0,72	0,78
31. Tenho pouca oportunidade de ascensão.	-	-	-	-	-	0,65	0,53
20. Política de ascensão profissional no BB é confusa.	-	-	-	-	-	0,64	0,58
51. Tenho oportunidade de ascensão.	-	-	-	-	-	-0,62	0,71
% de variância	35,65	8,13	5,34	5,21	4,26	2,83	
No. de itens	15	07	07	13	06	05	
Alfa de Cronbach	0,88	0,89	0,79	0,89	0,92	0,90	

Seguindo o observado no Estudo 1, os resultados reproduzidos na Tabela 2.4 mostram que a estrutura original permaneceu com seis fatores estáveis com boa consistência interna. Dos 53 itens validados anteriormente, quase todos permaneceram nos mesmos fatores. A exceção ocorreu com a migração de um item de um fator para outro, no caso o item 53 (“trabalho bem feito no meu setor não é premiado”), que no piloto estava no fator *condições de trabalho* e no estudo em questão teve carga no fator *relacionamento de colegas e chefia*. No caso deste item em particular, no entanto, verifica-se certa coerência conceitual na sua migração. Também se observou boa consistência dos fatores com os valores dos alphas de Cronbach entre 0,79 a 0,92. Um item obteve carga inferior a 0,40, mas os demais obtiveram cargas superiores a 0,45 (Tabela 2.4).

Com o objetivo de investigar a relação entre o índice de satisfação global e os fatores da escala, foi realizada uma regressão padrão múltipla, sendo a variável dependente a *satisfação geral no trabalho*, identificada por uma única questão (“Estou satisfeito com meu trabalho no Banco do Brasil”) e os seis fatores (*relacionamento de colegas e chefia, recompensas financeiras, trabalho desafiador, condições de trabalho, oportunidades de treinamento e oportunidades de crescimento*), como as variáveis independentes.

Verificou-se que as variáveis *relacionamento, remuneração, condições de trabalho, trabalho desafiador, oportunidades de treinamento e oportunidades de crescimento* explicaram conjuntamente aproximadamente 48% da variância da satisfação geral no trabalho, um índice considerado alto ($R = 0,70$; $F = 6,14$; $p < 0,001$).

Conforme Tabachnick e Fidell (2001), as variáveis independentes com as maiores correlações e com os maiores coeficientes padronizados de regressão (beta) são as mais importantes na equação de regressão resultante. A Tabela 2.5 apresenta as

variáveis independentes mais importantes na equação de regressão, que são, respectivamente, *trabalho desafiador*, com beta igual a 0,44, seguida de *remuneração*, com beta igual a 0,25.

Na Tabela 2.5 são apresentados os coeficientes padronizados de regressão (Beta), o intercepto, o coeficiente não padronizado B, as correlações semi-parciais (sr^2), assim como R, R^2 e R^2 ajustado.

Tabela 2.5 - Regressão Múltipla da variável *satisfação geral no trabalho* sobre os seis fatores do QST: Relacionamento, Remuneração, Condições de Trabalho, Trabalho Desafiador, Oportunidades de Treinamento e Oportunidades de Crescimento (N=1361).

	Estou satisfeito c/ meu trabalho	Relacionamento de Chefes e colegas	Remuneração	Condições de Trabalho	Trabalho desafiador	Oportunidades de Treinamento	Oportunidades de Crescimento
Estou satisfeito c/ meu trabalho							
Relacionamento de chefes e col.	0,39						
Remuneração	0,54	0,39					
Condições de Trabalho	0,45	0,38	0,49				
Trabalho desafiador	0,61	0,57	0,46	0,39			
Oportunidades de treinamento	0,43	0,45	0,49	0,44	0,48		
Oportunidades de crescimento	0,04	0,27	0,05	0,05	0,26	0,04	
Coefficiente padrão de Regressão (beta)		-0,01	0,25	0,15	0,44	0,03	-0,10
Coefficiente não padronizado B		-0,02	0,34	0,19	0,33	0,03	-0,09
sr^2		0,00	0,20	0,13	0,10	0,08	0,15
Intercepto=-1,00		R=0,70	$R^2=0,48$	R^2 ajustado=0,48			

*Significativa no nível de 0,001.

Metodologia

Participantes e Procedimentos

Para desenvolver a forma reduzida do QST procedeu-se à divisão da amostra de 1.361 funcionários em duas sub-amostras, escolhidas aleatoriamente na proporção aproximada de 50% cada uma. Os dados demográficos das duas amostras estão apresentados a seguir na Tabela 2.6.

Tabela 2.6 - Dados demográficos das duas sub-amostras

		Amostra 1	Amostra 2
		N (%)	N (%)
Local de trabalho	Agência	352 (56,1)	351 (58,4)
	Direção Geral	100 (15,9)	99 (16,5)
	Órgãos Regionais	175 (27,9)	151 (25,1)
Sexo	masculino	485 (77,4)	455 (75,7)
	feminino	142 (22,6)	146 (24,3)
Local de trabalho	Agência	352 (56,1)	351 (58,4)
	Direção Geral	100 (15,9)	99 (16,5)
	Órgãos Regionais	175 (27,9)	151 (25,1)
Escolaridade	2º grau (Colegial - ensino médio)	189 (30,1)	192 (31,9)
	3º grau (Superior)	282 (45,0)	262 (43,6)
	Pós-Graduação	156 (24,9)	147 (24,5)
Tempo de BB	00-05 anos	121 (19,3)	114(19,0)
	06-10 anos	36 (5,7)	48 (8,0)
	11-15 anos	75 (12,0)	71 (11,8)
	16-20 anos	159 (25,4)	141 (23,5)
	21-25 anos	137 (21,9)	134 (22,3)
	26-49 anos	99 (15,8)	93 (15,5)
Cargo	Administração	67 (10,7)	49 (8,2)
	Assessoramento	289 (46,1)	272 (45,3)
	Execução	127 (20,3)	126 (21,0)
	Gerenciamento	144 (23,0)	154 (25,6)
Total		627(100,0)	601 (100,0)

Análise dos Resultados

Depois da verificação dos pressupostos de normalidade multivariada, linearidade, *outliers* uni e multivariados (não foram encontradas violações), as análises fatoriais da primeira sub-amostra (627 funcionários) e da segunda sub-amostra (601 funcionários) também revelaram os mesmos seis fatores já identificados anteriormente. Para a escolha de um menor número de itens para compor a forma reduzida do QST, comparou-se a estrutura fatorial de ambas as sub-amostras adotando-se como critério de corte os seis itens que apresentaram a maior carga em cada fator (exceto para o fator *oportunidade de crescimento* que permaneceu com os mesmos cinco itens da versão original).

Nas Tabelas 2.7 e 2.8 estão os resultados das análises fatoriais realizadas com as duas sub-amostras. Os resultados de ambas as amostras indicam boa consistência interna e teórica dos 35 itens da versão reduzida do QST.

Tabela 2.7 – Cargas fatoriais, communalidades (h²), percentual de variância e alfa resultantes da Análise dos Eixos Principais (PAF) e rotação *oblímin* da versão reduzida do QST para a sub-amostra 1.

Itens	Relaciona- mento	Remu- nera- ção	Condi- ções	Traba- lho Des	Treina- mento	Cresci- mento	h ²
23- Na minha equipe se compartilham informações.	0,74	-	-	-	-	-	0,66
25- Não se compartilha informação na minha equipe.	0,70	-	-	-	-	-	0,51
36- Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe.	0,70	-	-	-	-	-	0,52
50- Tenho confiança em meu chefe.	0,65	-	-	-	-	-	0,51
48- Sou tratado c/estima e respeito.	0,63	-	-	-	-	-	0,58
18- Não confio nos colegas.	-0,63	-	-	-	-	-	0,39
28- Meu salário é justo em relação às atribuições.	-	0,98	-	-	-	-	0,91
10- Recebo salário justo pela minha Responsabilidade.	-	0,93	-	-	-	-	0,84
30- Meu salário corresponde ao desempenho que apresento.	-	0,94	-	-	-	-	0,85

(continua)

Tabela 2.7– (continuação)

Itens	Relacio- namento	Remu- nera- ção	Condi- ções	Traba- lho Des	Treina- mento	Cresci- mento	h2
44- Política salarial do BB estimula meu desempenho.	-	0,74	-	-	-	-	0,75
34-Retribuição do Banco do Brasil é justa.	-	0,69	-	-	-	-	0,67
49-Salário do meu cargo é Insuficiente.	-	0,55	-	-	-	-	0,40
29- Local de trabalho é adequado às minhas atividades.	-	-	0,85	-	-	-	0,68
27- Espaço físico é adequado ao meu serviço.	-	-	0,82	-	-	-	0,60
6- Condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário).	-	-	0,75	-	-	-	0,61
38-Os equip.do meu local de trab. são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.	-	-	0,73	-	-	-	0,631
8- Tenho acesso a material e equip. adequados.	-	-	0,63	-	-	-	0,58
17- Há suporte tecnológico.	-	-	0,63	-	-	-	0,46
33- Existe variedade no meu trabalho.	-	-	-	0,80	-	-	0,61
32- Meu trabalho é fonte de inspiração.	-	-	-	0,73	-	-	0,58
42- Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho.	-	-	-	0,72	-	-	0,69
37- Utilizo meus conhecimentos no Trabalho.	-	-	-	0,69	-	-	0,56
47-Há a possibilidade de enriquecimento do conteúdo no meu cargo.	-	-	-	0,67	-	-	0,52
26- Meu trabalho tem papel importante em minha vida.	-	-	-	0,67	-	-	0,44
12-A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.	-	-	-	-	0,91	-	0,78
13- Possível obter treinamentos qdo solicitado.	-	-	-	-	0,84	-	0,77
14- Faço os treinamentos que me Interessam.	-	-	-	-	0,83	-	0,51
41-. Participo de treinamentos.	-	-	-	-	0,83	-	0,78
3- Tenho oportunidade de treinamentos.	-	-	-	-	0,79	-	0,72
52-Política de treinamento não atende minhas necessidades.	-	-	-	-	-0,44	-	0,36
39- Funcionários têm chances iguais de promoção no BB.	-	-	-	-	-	0,68	0,77
40- Comissionamento do BB é Justo	-	-	-	-	-	0,68	0,79

(continua)

Tabela 2.7 – (continuação)

Itens	Relacio- namento	Remu- nera- ção	Condi- ções	Traba- lho Des	Treina- mento	Cresci- mento	h2
20- Política de ascensão profissional no BB é confusa.	-	-	-	-	-	0,62	0,61
31- Tenho pouca oportunidade de ascensão.	-	-	-	-	-	0,61	0,51
51- Tenho oportunidade de ascensão.	-	-	-	-	-	0,56	0,70
% de variância	36,383	8,08	5,57	5,18	4,28	2,94	
No. de itens	06	06	06	06	06	05	
Alfa de Cronbach	0,91	0,93	0,79	0,86	0,73	0,91	

Tabela 2.8 – Cargas fatoriais, communalidades (h2), percentual de variância e alfa resultantes da Análise dos Eixos Principais (PAF) e rotação *oblimin* da versão reduzida do QST para a sub-amostra 2.

Itens	Relacio- namento	Remu- nera- ção	Condi- ções	Traba- lho Des	Treina- mento	Cresci- mento	h2
23- Na minha equipe se compartilham informações.	0,74	-	-	-	-	-	0,64
25- Não se compartilha informação na minha equipe.	0,70	-	-	-	-	-	0,51
36- Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe.	0,69	-	-	-	-	-	0,50
50- Tenho confiança em meu chefe.	0,65	-	-	-	-	-	0,55
48- Sou tratado c/estima e respeito.	0,63	-	-	-	-	-	0,63
18- Não confio nos colegas.	-0,61	-	-	-	-	-	0,36
28- Meu salário é justo em relação às atribuições.	-	0,98	-	-	-	-	0,91
30- Meu salário corresponde ao desempenho que apresento	-	0,94	-	-	-	-	0,86
10- Recebo salário justo pela minha responsabilidade.	-	0,93	-	-	-	-	0,88
44- Política salarial do BB estimula meu desempenho.	-	0,74	-	-	-	-	0,69
34.- Retribuição do Banco do Brasil é justa.	-	0,69	-	-	-	-	0,69
49- Salário do meu cargo é Insuficiente.	-	0,55	-	-	-	-	0,34
29- Local de trabalho é adequado às minhas atividades.	-	-	0,85	-	-	-	0,63

(continua)

Tabela 2.8: (continuação)

Itens	Relacio- namento	Remu- nera- ção	Condi- ções	Traba- lho Des	Treina- mento	Cresci- mento	h2
27- Espaço físico é adequado ao meu serviço.	-	-	0,82	-	-	-	0,56
6- Condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, ilum.,venti.,ruído,temper.,mobil.)	-	-	0,75	-	-	-	0,52
38- Os equip.do meu local de trab. são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.	-	-	0,73	-	-	-	0,66
8- Tenho acesso a material e equip. adequados.	-	-	0,63	-	-	-	0,57
17- Há suporte tecnológico.	-	-	0,63	-	-	-	0,52
33- Existe variedade no meu trabalho.	-	-	-	0,80	-	-	0,60
32- Meu trabalho é fonte de inspiração.	-	-	-	0,73	-	-	0,59
42- Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho	-	-	-	0,72	-	-	0,68
37- Utilizo meus conhecimentos no trabalho.	-	-	-	0,69	-	-	0,58
47- Há a possibilidade de enriquecimento do conteúdo no meu cargo.	-	-	-	0,67	-	-	0,55
26- Meu trabalho tem papel importante em minha vida.	-	-	-	0,67	-	-	0,42
12- A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória	-	-	-	-	0,91	-	0,77
13- Possível obter treinamentos qdo. solicitado.	-	-	-	-	0,84	-	0,74
14- Faço os treinamentos que me interessam.	-	-	-	-	0,83	-	0,77
41- Participo de treinamentos.	-	-	-	-	0,83	-	0,76
3- Tenho oportunidade de treinamentos.	-	-	-	-	0,79	-	0,74
52-.Política de treinamento não atende minhas necessidades.	-	-	-	-	-0,44	-	0,32
39- Funcionários têm chances iguais de promoção no BB.	-	-	-	-	-	0,68	0,75
40- Comissionamento do BB é justo.	-	-	-	-	-	0,68	0,75
20- Política de ascensão profissional no BB é confusa.	-	-	-	-	-	0,62	0,58
31-. Tenho pouca oportunidade de ascensão.	-	-	-	-	-	0,61	0,53
51 - Tenho oportunidade de ascensão	-	-	-	-	-	0,56	0,71

(continua)

Tabela 2.8: (continuação)

Itens	Relacio- namento	Remu- nera- ção	Condi- ções	Traba- lho Des	Treina- mento	Cresci- mento	h ²
% de variância	35,36	8,53	5,32	5,01	4,26	2,26	
No. de itens	06	06	06	06	06	05	
Alfa de Cronbach	0,91	0,93	0,79	0,89	0,75	0,90	

Discussão e Conclusão

Os modelos fatoriais de instrumentos de satisfação no trabalho aqui apresentados são consistentes com os modelos já propostos tanto na literatura internacional quanto na nacional (Hackman & Oldham, 1975; Spector, 1985; Weiss & cols. 1967; Smith, Kendall & Kull, 1969; Siqueira, 1995).

Buscou-se construir um instrumento de satisfação no trabalho para um público alvo específico, no caso bancários do BB, que pudesse ser facilmente respondido por deter um vocabulário próprio da instituição, fato pouco freqüente na literatura de modo geral, que normalmente utiliza um vocabulário comum para diferentes públicos e instituições, como no caso dos instrumentos de Spector (1985), Weiss e cols. (1967), Smith, Kendall e Kull (1969).

A partir da replicação do instrumento em uma amostra maior de respondentes (1.361), em comparação com o instrumento piloto (455), com o auxílio de técnicas multivariadas de análise fatorial exploratória (Tabachnick & Fidel, 2001), observou-se a estabilidade da estrutura hexafatorial do instrumento em duas versões propostas, uma completa de 54 itens (QST) e uma reduzida (QST-R) de 36 itens, bem como se demonstrou a correlação entre a estrutura unifatorial e multifatorial do instrumento com auxílio de regressão múltipla padrão.

A regressão múltipla padrão demonstrou que a estrutura multifatorial do instrumento está fortemente associada à percepção de satisfação no trabalho como um

todo, replicando estudos feitos com as escalas de Locke (1976) e Spector (1985), sendo as variáveis mais significativas em relação ao o índice de satisfação global, *trabalho desafiador* seguida de *remuneração*.

Uma versão reduzida do QST é importante por permitir que seja utilizado em situações onde outras escalas estão sendo aplicadas ou que existam restrições quanto ao tempo disponível pelos respondentes. Os índices do QST-R são bastante satisfatórios, mas dizem respeito apenas a sua estrutura fatorial (estável em duas amostras independentes) e consistência interna (bons coeficientes alfas). Mais estudos são necessários para estabelecer outros tipos de validade (preditiva e de critério, por exemplo) bem como suas qualidades e limitações quando comparada com o QST na versão completa.

A partir dos resultados coletados neste capítulo, percebe-se que o QST aparenta ter uma estrutura fatorial sólida e replicável, além de corresponder ao que se encontra na literatura sobre o assunto: ele possui dimensões compatíveis em número e significado com as encontradas em instrumentos similares (Spector, 1985; Smith, Kendal & Kull, 1969; Weiss & cols. 1967; Siqueira, 1995).

Em sua concepção semântica, o QST e o QST-R diferem dos demais instrumentos apresentados na literatura por terem sido construídos especificamente para o público interno do BB, adotando um linguajar específico da cultura interna da instituição. A existência de um instrumento específico relacionado à satisfação no trabalho, de estrutura sólida e replicável na organização, não só é importante como necessária, pois a partir do diagnóstico identificado pelo instrumento, podem-se realizar diversas análises na organização, uma vez que a questão da satisfação no trabalho está envolvida em menor ou maior grau a muitos outros comportamentos relevantes numa organização, tais como desempenho no trabalho, rotatividade e absentéismo (Spector,

2003). Pode-se investigar, ainda, fontes de insatisfação no trabalho, incluindo fatores intrínsecos do indivíduo (Begley & Czanja, 1993; O'Driscoll & Beehr, 1994, Jex & Gudanowski, 1992; Emmons, 1986) como problemas de saúde física, aspectos disposicionais tais como emoções negativas no trabalho (ansiedade e depressão) e insatisfação com a vida em geral.

Além dos estudos exploratórios relatados neste capítulo, é necessário que se prossiga com estudos confirmatórios sobre as duas versões do QST. Além disso, também é importante que sejam verificados os níveis e as diferenças da satisfação no trabalho entre os grupos que compõem os funcionários do BB.

Portanto, com o objetivo de confirmar (ou não) a estrutura fatorial exploratória apresentada nos dois modelos de questionário (QST e QST-R) e verificar os níveis e as diferenças da satisfação no trabalho entre os grupos que compõem os funcionários da instituição investigada, o próximo capítulo apresenta estudos de análise fatorial confirmatória do desenho de seis fatores, para ambos os modelos, e com auxílio de MANOVAS compara amostras em relação a diferenças de satisfação no trabalho.

CAPÍTULO 3

No capítulo anterior foram apresentadas duas versões do *Questionário de Satisfação no trabalho (QST)*. Pesquisas foram relatadas confirmando a existência de uma estrutura hexafatorial tanto na versão longa (54 itens), quanto na versão reduzida do QST (36 itens). A estrutura fatorial do QST aparenta ser sólida e replicável, além de corresponder ao que se encontra na literatura sobre o assunto. Outros instrumentos de mensuração da satisfação no trabalho apresentam em sua maioria, entre cinco e nove fatores e a maioria encontra certa equivalência nos fatores do QST.

Os estudos relatados no Capítulo 2, entretanto, se referem apenas aos dados iniciais que fundamentam a existência de certo tipo de validade fatorial. Ainda se faz necessário confirmar, em outras amostras, a existência da estrutura fatorial específica de seis fatores do QST. Em outras palavras, até o momento foram apresentadas evidências da existência dos seis fatores. Também é necessário que se confirme esta estrutura específica em novas amostras e com técnicas apropriadas a análises confirmatórias. Isto é, em contraste com os estudos exploratórios relatados anteriormente, é necessário que se prossiga com estudos confirmatórios sobre as duas versões do QST.

Além disso, também é importante que sejam verificados os níveis e as diferenças da satisfação no trabalho entre os grupos que compõem os funcionários da instituição investigada. Diferenças conceitualmente relevantes, correspondentes a expectativas bem fundamentadas sobre a cultura da instituição, também constituem índices importantes reveladores da validade do instrumento.

Portanto, neste capítulo são apresentadas análises fatoriais confirmatórias sobre a estrutura hexafatorial do QST bem como comparações da invariância dessa estrutura fatorial entre alguns dos subgrupos de funcionários do BB de onde foram retiradas as

amostras deste estudo. Neste último caso, trata-se de investigar a equivalência da estrutura fatorial do QST entre grupos de funcionários selecionados de acordo com o tempo de serviço, local de trabalho e segmento do trabalho.

Metodologia

Participantes

Todos os funcionários que tinham acesso à intranet corporativa na ocasião do estudo, cerca de 82.000 pessoas, foram convidados a preencher o QST. Responderam, total ou parcialmente, 36.000 (43,9%). Foram contabilizados desde aqueles que apenas acessaram a página do questionário até aqueles que responderam todas as questões. Cerca de 27.560 (33,60%) responderam ao questionário em sua totalidade e foram considerados válidos para análise. Dos 27.560 respondentes, a maioria é de homens (66% vs. 31,2% de mulheres), trabalhando em agências (76,5%) e apenas uma minoria trabalhando na Direção Geral (7,5%). Quanto aos cargos, responderam funcionários lotados desde os cargos operacionais até os cargos de nível executivo da empresa (ver dados demográficos dos participantes na Tabela 3.1).

Procedimento

Foram realizadas análises fatoriais confirmatórias nas duas versões do QST. As análises fatoriais confirmatórias foram feitas de acordo com as técnicas da Modelagem por Equações Estruturais (SEM). Enquanto nas análises fatoriais *exploratórias* (capítulo 2) busca-se identificar os fatores latentes e seus significados conceituais, na análise fatorial *confirmatória* já se pressupõe uma estrutura fatorial previamente definida (teórica e empiricamente). O modelo fatorial hipotetizado para a versão reduzida do

QST (QST-R) está reproduzido como exemplo na Figura 3.1. O modelo completo do QST apenas apresenta maior número de itens para cada um dos seis fatores. As tabelas reproduzidas no Anexo 6 contêm a relação de itens por fator para as duas versões do QST.



Tabela 3.1- Dados demográficos dos participantes do Estudo 3 (n = 27.560).

Variável		n	Porcentagem
Sexo	Feminino	8.842	32,1
	Masculino	18.718	67,9
Tempo de Empresa	0 a 10	10.953	39,7
	11 a 20	7.106	25,8
	21 ou mais anos	9.501	34,5
Grau de Instrução	Fundamental	300	1,1
	Médio	8.589	31,2
	Aperfeiçoamento	78	0,3
	Doutorado	4	0,0
	Especialização	2.439	8,8
	Mestrado	126	0,5
	Superior - graduação	12.314	1,3
	Superior - sequencial	107	44,7
	Superior em andamento	3.249	0,4
	Sem formação	354	11,1
Segmento de Cargo	Administração	1.752	6,4
	Assessoramento	6.341	23,1
	Execução	12.393	45,0
	Gerenciamento	7.075	25,7
Local de Trabalho	Agências	21.208	77,0
	Direção Geral	2.091	7,6
	Regionais	4.261	15,5

Na Figura 3.1 reproduz-se o modelo fatorial de seis fatores (representados por elipses). As setas unidirecionais dirigidas de cada fator para os itens do QST-R indicam uma relação de causalidade na qual os fatores são os responsáveis pelas respostas dadas aos itens.

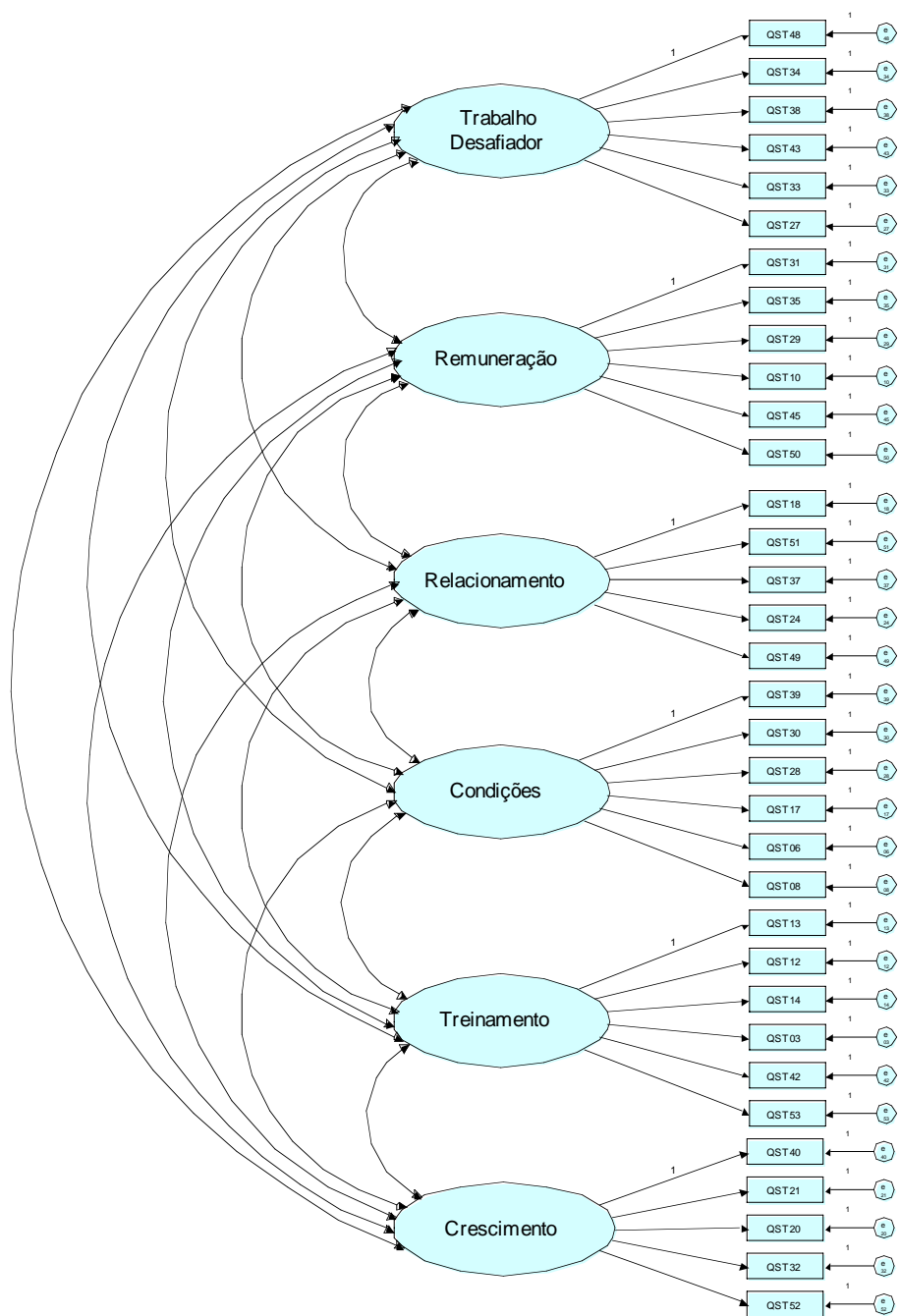


Figura 3.1 - Modelo Hipotetizado do QST-R submetido a Análise Fatorial Confirmatória

A identificação do modelo tem por base os estudos de Bollen (1989), Long (1983) e Saris e Stronkhorst (1984). No modelo de análise fatorial confirmatória, via equação estrutural, se presume que as respostas aos itens são manifestações observáveis dos efeitos dos fatores latentes: elas são as manifestações dos fatores. Os círculos menores, também com setas unidirecionais dirigidas aos itens do questionário, representam as variâncias não explicadas (erros) pelos respectivos fatores. Dessa forma, o diagrama da Figura 3.1 pressupõe que as respostas dadas em cada item são explicadas pelo fator e pelo componente de erro. O modelo de equação estrutural também propõe que os fatores estão correlacionados entre si (setas bidirecionais). Os Valores 1 colocados em algumas das setas unidirecionais são restrições impostas ao modelo para que ele seja identificado, isto é, para que ele tenha mais informações do que o número de parâmetros que devem ser estimados.

Após a especificação e estimação dos parâmetros do modelo, verifica-se a qualidade do seu ajuste aos dados através de diversas medidas gerais. O ajuste do modelo aos dados é avaliado por vários critérios que refletem considerações estatísticas, teóricas e práticas. Foram utilizados:

(1) A estatística qui-quadrado (χ^2 *likelihood ratio statistic*) que indica um bom ajuste quando *não é* significativo. Infelizmente, com grandes amostras, o qui-quadrado resultante é sempre significativo. Uma das maneiras de minorar este problema é dividir o χ^2 pelo número de graus de liberdade. Se o valor resultante for igual ou menor do que 2, então o ajuste do modelo é bom.

(2) O CFI (*comparative fit index*) que avalia o ajuste comparando o modelo com um outro modelo hipotético, o modelo da independência (onde as variáveis do modelo não apresentam relações entre si). Valores do CFI acima de 0,95 são os mais desejados.

(3) O GFI (*goodness of fit index*), que calcula a proporção de variância na matriz de covariância da amostra que é estimada pela matriz de covariância populacional. O CFI é equivalente ao coeficiente de correlação múltipla.

(4) RMSEA (*root mean square error of approximation*) que estima o tipo de ajuste comparando o modelo investigado com um modelo perfeito (saturado). Valores iguais ou menores a 0,06 são os recomendados.

Resultados

Inicialmente, os dados foram submetidos a análises exploratórias visando corrigir problemas de distribuição, casos extremos e dados faltosos. Usando a distância mahalanobis, 1.028 casos extremos (*outliers*) multivariados foram detectados ($p < 0,001$) e excluídos. Os casos omissos foram inferiores a 5%, sendo substituídos pela média da variável. Nenhuma variável foi transformada.

A Tabela 3.2 apresenta as cargas fatoriais identificadas no modelo do QST completo (53 itens) e no modelo QST-R (35 itens). No modelo completo, quase todos os coeficientes estruturais (*paths*) entre os fatores e os itens foram positivos. Apenas sete foram negativos: correlações entre os itens 26 e 37 e *reconhecimento*, itens 42 e 53 e o fator *oportunidade de treinamento*, item 32 e fator *oportunidade de crescimento*, itens 44 e 47 do fator *significado do trabalho*, e item 50 e o fator *recompensas financeiras*. Foi observada maior correlação entre os fatores *reconhecimento* e *treinamento* (0,79), seguido de *trabalho desafiador* e *treinamento* (0,52) e *oportunidades de crescimento* e *oportunidades de treinamento* (0,51). No modelo reduzido, três *paths* entre fatores e itens foram negativos (correlação entre o item 50 e o fator *remuneração*, item 37 e fator *reconhecimento* e o fator *crescimento* e o item 32), sendo todos os demais positivos. Foi observada maior correlação entre os fatores

oportunidades de crescimento e oportunidades de treinamento (0,91), remuneração e crescimento (0,86) e remuneração e treinamento (0,81).

Tabela 3.2 - Estimativas das cargas fatoriais das variáveis indicadoras nas duas versões do QST.

	QST	QST-R
F1 - Trabalho desafiador		
Q34	1,47	1,00
Q43	1,60	1,14
Q33	1,67	1,15
Q38	1,62	1,19
Q48	1,10	1,28
Q27	0,80	0,27
Q19	1,06	-
Q22	1,62	-
Q44	-1,02	-
Q36	0,82	-
Q46	1,10	-
Q16	1,00	-
Q47	-1,43	-
Recompensas		
Q29	3,46	1,00
Q10	3,57	0,95
Q31	1,00	0,30
Q45	2,93	0,78
Q35	0,85	0,18
Q50	-0,33	-0,17
Q9	3,27	-
Q41	2,48	-
Reconhecimento		
Q24	1,69	0,86
Q26	-1,17	-
Q37	-1,33	-0,98
Q51	1,37	1,00
Q49	0,91	0,75
Q18	1,00	0,86
Q01	1,54	-
Q02	1,54	-
Q25	0,76	-
Q04	0,73	-
Q11	0,60	-
Q23	1,39	-
Q15	1,21	-
Condições de Trabalho		
Q30	0,95	1,13
Q28	0,93	1,18
Q39	1,00	1,00
Q06	0,94	1,00
Q17	0,72	0,62
Q08	0,79	0,73

(continua)

Tabela 3.2: continuação

	Q05	0,65	-
Oportunidade de treinamento	Q12	0,87	0,96
	Q42	-0,05	0,94
	Q13	1,00	1,00
	Q14	0,38	0,98
		QST	QST-R
	Q03	0,87	0,95
	Q53	-0,05	-
Oportunidade de crescimento	Q40	2,42	1,00
	Q32	-0,09	-0,35
	Q21	1,00	0,65
	Q52	1,14	0,67
	Q20	2,02	1,13

Os índices de ajuste revelaram um ajuste apenas razoável no modelo completo: $\chi^2 = 85.885,41$; $\chi^2 / df = 65,56$; RMSEA = 0,049 a 0,09; GFI = 0,89 CFI = 0,70. Melhores índices de ajuste no GFI foram obtidos com a realização de nova análise com o acréscimo de restrições e modificações: $\chi^2 = 70.890,45$; $\chi^2 / df = 54,44$; RMSEA = 0,04 a 0,09; GFI = 0,91; CFI = 0,73.

Já o modelo reduzido (QST-R) apresentou os seguintes índices de ajuste: $\chi^2 = 33.588,049$; $\chi^2 / df = 65,69$; RMSEA = 0,05 a 0,10; GFI = 0,92; CFI = 0,70. Mas, não foram observadas melhoras significativas com o acréscimo de novas restrições e modificações: $\chi^2 = 28304,42$; $\chi^2 / df = 55,72$; RMSEA = 0,05a 0,10; GFI = 0,94; CFI = 0,75.

Análise de Invariância

Análises de equivalência (invariância) foram feitas com o modelo reduzido (QST-R) para investigar se diversos subgrupos da amostra de funcionários diferem ou não na estrutura fatorial da satisfação no trabalho. Byrne (2001) sugere que se devem levar em conta três postulados ao se testar a equivalência entre grupos: (1) que exista validade da estrutura fatorial para os grupos; (verificada através da comparação do

modelo linha de base multigrupos); (2) que o padrão das cargas fatoriais, incluindo as cargas cruzadas, é equivalente; e (3) que as relações estruturais entre os fatores de satisfação são equivalentes. Caso os grupos sejam considerados invariantes, devem ser reagrupados e as análises subsequentes baseadas em um único grupo.

O foco da análise de invariância foi testar a equivalência dos fatores, as covariâncias entre os fatores e entre os erros analisados a partir de subgrupos definidos pelo cruzamento do sexo (masculino, feminino), tempo de empresa (zero a dez anos, onze a vinte anos, acima de 21 anos) e local de trabalho (agências, órgãos regionais e direção geral). Obteve-se uma matriz 2x3x3, totalizando 18 subgrupos (Tabela 3.3).

Tabela 3.3 - Subgrupos de funcionários comparados quanto à equivalência fatorial.

Subgrupo	sexo	tempo na empresa	local de trabalho	participantes
1	m	0 a 10 anos	agência	12132
2	f	0 a 10 anos	agência	3128
3	m	11 a 20 anos	agência	3251
4	f	11 a 20 anos	agência	1667
5	m	21 e acima	agência	2045
6	f	21 e acima	agência	1548
7	m	0 a 10 anos	regionais	415
8	f	0 a 10 anos	regionais	324
9	m	11 a 20 anos	regionais	335
10	f	11 a 20 anos	regionais	368
11	m	21 e acima	regionais	305
12	F	21 e acima	regionais	359
13	m	0 a 10 anos	Direção Geral	329
14	f	0 a 10 anos	Direção Geral	202*
15	m	11 a 20 anos	Direção Geral	389
16	f	11 a 20 anos	Direção Geral	220*
17	m	21 e acima	Direção Geral	350
18	f	21 e acima	Direção Geral	193*

*Grupos considerados pequenos para a análise fatorial confirmatória (cf. Tabachnick & Fidell, 1996).

Legenda: m = masculino; f = feminino

Apesar de a subdivisão ter resultado em dezoito subgrupos, as análises de invariâncias da estrutura do modelo reduzido foram realizadas somente nos seis primeiros grupos. Estes grupos apresentaram o maior número de participantes, estavam

lotados na atividade fim da empresa (agências) e representavam 86,25% do total de participantes (23.771 de um total de 27.560). No caso da Direção Geral, por exemplo, todos os grupos femininos foram considerados pequenos para a análise (menos de 205 pessoas por grupo (Tabachnick & Fidell, 1996).

Os modelos de linha de base foram testados em separado para cada um dos seis grupos e posteriormente foi feita a análise conjunta multi-grupos, dois a dois. Para se testar a equivalência entre grupos, considerou-se o modelo linha de base de cada grupo estimado, em separado. O modelo linha de base de cada grupo representa aquele de melhor ajuste em relação aos dados de cada um dos grupos. Foram impostas algumas modificações com duplas-setas indicando algumas correlações entre erros em cada um dos grupos em separado. Nas análises preliminares o item 26 do questionário reduzido foi considerado problemático (semanticamente semelhante ao item 24) e eliminado das análises posteriores nos grupos e na análise multi-grupos.

Segundo Byrne (2001), ao se testar a invariância multi-grupos, deve-se estabelecer uma estratégia logicamente organizada. Primeiro, testa-se a invariância de todas as cargas fatoriais. Ocorrendo a não invariância neste nível, testa-se separadamente a invariância das cargas fatoriais relacionadas a um único fator específico de cada vez. Havendo evidência de invariância no fator, testa-se a invariância de cada dos seus itens separadamente. As cargas dos fatores invariantes entre os grupos são mantidas cumulativamente no processo de testagem de invariância.

Os resultados dos dois primeiros grupos analisados (Grupos 1 e 2) estão na Tabela 3.4. O modelo de mensuração do modelo linha de base para cada um dos grupos em separado revelou ajustes pouco consistentes para o Grupo 1 ($\chi^2 = 24.045,53$; $\chi^2 / df = 47,42$; RMSEA = 0,06 e 0,11 GFI = 0,91; CFI = 0,67) e para o Grupo 2 ($\chi^2 = 10.928,62$; $\chi^2 / df = 21,47$; RMSEA = 0,08 a 0,13; GFI = 0,85; CFI = 0,72).

O χ^2 do modelo multi-grupos é igual à soma dos valores de χ^2 quando os modelos de linha de base são testados em separado para cada grupo (Byrne, 2001). Assim, a análise do modelo linha de base multi-grupos (com uma combinação de restrições dos dois modelos) apresentou os seguintes valores: $\chi^2 = 35.882,70$; $\chi^2 / df = 35,45$; RMSEA = 0,04 a 0,08; GFI = 0,89; CFI = 0,64.

Para testar a equivalência do modelo restrito, comparou-se o χ^2 do modelo inicial dos Grupos 1 e 2, $\chi^2 = 35882,70$ com o modelo hipotetizado dos Grupos 1 e 2 com restrições impostas, $\chi^2 = 37832,58$, que resulta numa diferença igual a 1949,90 com 35 graus de liberdade (diferença entre os graus de liberdade do modelo linha de base e o modelo com restrições impostas; $p < 0,001$). Com base nesta informação sabe-se que algumas restrições não são iguais para ambos os grupos. Este resultado de diferença de χ^2 é o ponto de corte em relação aos modelos subsequentes, que serão comparados em uma série de testes para determinar a evidência de equivalência entre grupos.

A Tabela 3.4 apresenta as qualidades de ajuste (*goodness of fit*) para testes de equivalência entre os dois grupos.

Tabela 3.4 - Qualidade do ajuste (*goodness of fit*) para testes de equivalência entre os Grupos 1 e 2.

Descrição do modelo	grupos	Modelo comparativo	χ^2	Gl	Diferença de χ^2	Diferença de gl	p
1.Modelo hipotetizado	1 e 2		35882,7	1012	-	-	-
2. Cargas fatoriais, variâncias e covariâncias	1 e 2	Modelo 1	37832,58	1041	1949,88	35	0,001
3.Cargas fatoriais com restrições iguais	1 e 2	Modelo 1a	37801,3	1038	1918,66	26	0,001
4. Cargas iguais no fator 1 (trabalho desafiador)	1 e 2	Modelo 2	36303,9	1017	421,20	5	0,001
5.Carga imposta no item 38 do fator 1	1 e 2	Modelo 2a	36223,60	1013	340,90	1	0,001
6.Carga imposta no item 43 do fator 1	1 e 2	Modelo 2b	36218,28	1013	335,58	1	0,001
7.Carga imposta no item 33 do fator 1	1 e 2	Modelo 2c	35944,76	1013	62,06	1	0,001
8.Carga imposta no item 48 do fator 1	1 e 2	Modelo 2d	36131,39	1013	248,69	1	0,001

Tabela 3.4- (continuação)

Descrição do modelo	grupos	Modelo comparativo	χ^2	Gl	Diferença de χ^2	Diferença de gl	p
9.Carga imposta no item 27 do fator 1(tb desafiador)	1 e 2	Modelo 2e	35882,77	1013	0,07	1	<i>ns</i>
10.Modelo 2e e fator 2(remuneração)	1 e 2	Modelo 3	36969,13	1018	1086,42	6	0,001
11.Modelo 2e e item 35 do fator 2(remuneração)	1 e 2	Modelo 3a	35882,77	1014	0,07	2	<i>ns</i>
12. Modelo 3a e item 10 do fator 2 (remuneração)	1 e 2	Modelo 3b	35889,04	1015	6,34	3	<i>ns</i>
13. Modelo 3b e item 45 do fator 2 remuneração).	1 e 2	Modelo 3c	35909,28	1016	26,58	4	0,001
14.Modelo 3 b e item 31 do fator 2 (remuneração).	1 e 2	Modelo 3d	35929,36	1016	46,66	4	0,001
15.Modelo 3b e item50 do fator 2 (remuneração).	1 e 2	Modelo 3e	36043,43	1016	160,73	4	0,001
16.Modelo 3b e fator 3(relacionamento)	1 e 2	Modelo 4	36936,79	1019	1054,09	7	0,001
17.Modelo 3b e item 37 do fator 3 (Relacionamento)	1 e 2	Modelo 4a	35914,91	1016	32,21	4	0,001
18.Modelo 3b e item 24 do fator 3 (Relacionamento)	1 e 2	Modelo 4b	35915,80	1016	33,10	4	0,001
19.Modelo 3b e item 49 do fator 3 (relacionamento)	1 e 2	Modelo 4c	35910,20	1016	27,50	4	0,001
20.Modelo 3b e item 18 do fator 3 (Relacionamento)	1 e 2	Modelo 4d	35935,81	1016	53,11	4	0,001
21.Modelo 3b e fator 4 (condições de trabalho)	1 e 2	Modelo 5	35983,87	1020	101,17	8	0,001
22. Modelo 3b e item 30 do fator 4 (condições de trabalho)	1 e 2	Modelo 5a	35902,10	1016	19,40	4	0,001
23.Modelo 3b e item 28 do fator 4 (condições de trabalho)	1 e 2	Modelo 5b	35907,60	1016	24,90	4	0,001
24. Modelo 3b e item 17 do fator 4 (condições de trabalho)	1 e 2	Modelo 5c	35900,30	1016	17,60	4	<i>ns</i>
25. Modelo 5c e item 06 do fator 4 (condições de trabalho)	1 e 2	Modelo 5d	35900,90	1017	18,20	5	<i>ns</i>
26. Modelo 5d e item 08 do fator 4 (condições de trabalho)	1 e 2	Modelo 5e	36079,58	1018	196,88	6	0,001
27.Modelo 5d e fator 5 op treinamento	1 e 2	Modelo 6	35983,87	1020	101,17	8	0,001

(continua)

Tabela 3.4- (continuação)

Descrição do modelo	grupos	Modelo comparativo	χ^2	gl	Diferença de χ^2	Diferença de gl	p
28. Modelo 5d e item 12 do fator 5 (op. Treinamento)	1 e 2	Modelo 6a	35900,99	1018	18,29	6	<i>ns</i>
29. Modelo 6a e item 14 do fator 5 (op. Treinamento)	1 e 2	Modelo 6b	35902,21	1019	19,51	7	<i>ns</i>
30. Modelo 6b e item 03 do fator 5 (op. Treinamento)	1 e 2	Modelo 6c	35902,21	1019	19,51	7	<i>ns</i>
31. Modelo 6c e item 42 do fator 5 (op. Treinamento)	1 e 2	Modelo 6d	35909,42	1020	26,72	8	0,001
32. Modelo 6c e item 53 do fator 5 (op. Treinamento)	1 e 2	Modelo 6e	36201,43	1020	318,73	8	0,001
33. Modelo 6c e fator 6 (op crescimento)	1 e 2	Modelo 7	36032,58	1023	149,88	11	0,001
34. Modelo 6c e item 21 do fator 6 (op crescimento)	1 e 2	Modelo 7a	35994,52	1020	111,82	8	0,001
35. Modelo 6c e item 20 do fator 6 (op crescimento)	1 e 2	Modelo 7b	36075,67	1020	192,97	8	0,001
36. Modelo 6c e item 32 do fator 6 (op crescimento)	1 e 2	Modelo 7c	35902,21	1019	19,51	7	<i>ns</i>
37. Modelo 7c e item 52 do fator 6 (op crescimento)	1 e 2	Modelo 7e	35902,77	1020	20,07	8	<i>ns</i>

O Modelo 1a da Tabela 3.4 testa a invariância dos Grupos 1 e 2 a partir das cargas fatoriais relacionadas aos dois grupos. O valor encontrado foi $\chi^2 = 37.801,36$ com 1038 graus de liberdade. Ao compará-lo com o modelo hipotetizado, a diferença de χ^2 foi igual a 1918,66 com 26 graus de liberdade, valor significativo ao nível de probabilidade 0,001.

O Modelo 2 testa a invariância a partir das cargas iguais do Fator 1, *trabalho desafiador*. O valor encontrado foi $\chi^2 = 36.303,90$ com 1019 graus de liberdade. Ao compará-lo com o modelo hipotetizado, a diferença de χ^2 foi igual 421,20 com 28 graus de liberdade, valor significativo ao nível de probabilidade 0,001. Isto indica que um ou mais itens desta sub-escala não são equivalentes entre os grupos. Testaram-se

sucessivamente os itens componentes da escala a fim de identificar-se onde havia invariância entre os grupos.

Foram identificados como equivalentes o Item 27 do Fator 1 (*trabalho desafiador*), 35 e 10 do Fator 2 (*remuneração*), Itens 17, 06 e 08 do Fator 4 (*condições de trabalho*), 12, 14 e 03 do Fator 5, (*oportunidade de treinamento*) e os Itens 32 e 52 do Fator 6 (*oportunidade de crescimento*). Os demais itens da escala foram identificados como não invariantes para homens e mulheres com até 10 anos de empresa, que trabalham em agências.

Os resultados das análises do modelo de mensuração do modelo linha de base para cada um dos Grupos 3 e 4 em separado revelaram um ajuste muito pouco consistente (Grupos 3 e 4, Tabela 3.5). Para o Grupo 3, homens com 11 a 20 anos de empresa que trabalham em agência, o modelo linha de base apresentou os seguintes valores: $\chi^2 = 15190,15$; $\chi^2/df = 29,96$; RMSEA = 0,09 a 0,14; GFI = 0,83; CFI = 0,58. O Modelo linha de base do Grupo 4, mulheres com 11 a 20 anos de empresa que trabalham em agência, teve os seguintes valores: $\chi^2 = 3878,47$; $\chi^2/df = 7,63$; RMSEA = 0,06 a 0,15; GFI = 0,86; CFI = 0,76. A análise do modelo linha de base multi-grupos (com uma combinação de restrições dos dois modelos) apresentou os seguintes valores: $\chi^2 = 20991,63$; $\chi^2/df = 20,82$; RMSEA = 0,06 a 0,10; GFI = 0,81; CFI = 0,60.

Para testar a equivalência do modelo restrito, comparou-se o χ^2 do modelo inicial dos grupos 3 e 4, $\chi^2 = 20991,63$, com o modelo hipotetizado com restrições impostas; $\chi^2 = 3469,98$, que resultou numa diferença de χ^2 igual a 2478,35; com 39 graus de liberdade (diferença entre os graus de liberdade do modelo linha de base e o modelo com restrições impostas), estatisticamente significativa ao nível de probabilidade 0,001. Com base nesta informação sabe-se que algumas restrições não são iguais para ambos os grupos. Este resultado de diferença de χ^2 é o ponto de corte em relação aos modelos

subseqüentes, que serão comparados em uma série de testes para determinar a evidência de equivalência entre grupos.

Tabela 3.5 - Qualidade do ajuste (*goodness of fit*) para testes de equivalência entre os Grupos 3 e 4.

Descrição do modelo	grupos	Modelo comparativo	χ^2	gl	Diferença de χ^2	Diferença de gl	Significância estatística
1. Modelo hipotetizado	3 e 4		20991,63	1008	-	-	-
2. Cargas fatoriais, variâncias e covariâncias	3 e 4	Modelo 1	23469,98	1047	1949,88	39	$p < 0,001$
3. Cargas fatoriais com restrições iguais	3 e 4	Modelo 1a	22185,38	103	1193,75	28	$p < 0,001$
4. Cargas iguais no fator 1 (trabalho desafiador)	3 e 4	Modelo 2	21005,70	1013	14,07	5	<i>NS</i>
5. Modelo 2 e fator 2	3 e 4	Modelo 3	21033,56	1018	41,93	10	$p < 0,001$
6. Modelo 2 e item 35 do fator 2 (remuneração)	3 e 4	Modelo 3a	21006,20	1014	14,57	6	<i>NS</i>
7. Modelo 3a e item 10 do fator 2 (remuneração)	3 e 4	Modelo 3b	21015,66	1015	24,03	7	<i>NS</i>
8. Modelo 3b e item 45 do fator 2 (remuneração)	3 e 4	Modelo 3c	21015,67	1016	24,04	8	<i>NS</i>
9. Modelo 3c e item 31 do fator 2 (remuneração)	3 e 4	Modelo 3d	21019,20	1017	27,57	9	<i>NS</i>
10. Modelo 3d e item 50 do fator 2 (remuneração)	3 e 4	Modelo 3	21033,56	1018	41,93	10	$p < 0,001$
11. Modelo 3d e fator 3 (Relacionamento)	3 e 4	Modelo 4	21615,73	1021	624,10	13	$p < 0,001$
12. Modelo 3d e item 37 do fator 3 (Relacionamento)	3 e 4	Modelo 4a	21614,43	1018	622,80	10	$p < 0,001$
13. Modelo 3d e item 24 do fator 3 (Relacionamento)	3 e 4	Modelo 4b	21033,59	1019	41,63	11	$p < 0,001$
14. Modelo 3d e item 49 do fator 3 (Relacionamento)	3 e 4	Modelo 4c	21033,70	1019	42,07	11	$p < 0,001$
15. Modelo 3d e item 18 do fator 3 (Relacionamento)	3 e 4	Modelo 4d	21171,48	1019		11	$p < 0,001$

(continua)

Tabela 3.5-
(continuação)

Descrição do modelo	grupos	Modelo comparativo	χ^2	gl	Diferença de χ^2	Diferença de gl	Significância estatística
16. Modelo 3d e fator 4 Condições de trabalho	3 e 4	Modelo 5	21029,69	1022	38,06	14	<i>NS</i>
17. Modelo 5 e fator e fator 5 op treinamento	3 e 4	Modelo 6	21032,72	1027	41,09	19	<i>NS</i>
18. Modelo 6 e fator op crescimento	3 e 4	Modelo 7	21032,72	1027	41,09	19	<i>NS</i>

Conforme visualizado na Tabela 3.5, o teste do modelo de equivalência partiu da comparação do Modelo linha de base dos grupos, $\chi^2 = 20991,63$ com 1008 graus de liberdade. Ao ser comparado ao Modelo 1 da tabela 3.5, houve uma diferença de $\chi^2 = 1949,88$ com 39 graus de liberdade, que foi estatisticamente significativa ao nível de probabilidade de 0,001. A fim de se determinar as cargas fatoriais não invariantes, o próximo passo foi testar a invariância relativa a cada fator separadamente. Primeiro manteve-se o Fator 1 (*trabalho desafiador*) com os pesos de regressão e os demais pesos dos outros fatores foram apagados (Modelo 2). O resultado deste teste de invariância (Tabela 3.5), não significativo, indicou que todas as cargas fatoriais do Fator 1 (*trabalho desafiador*) eram invariantes entre homens e mulheres de agência com 11 a 20 anos de tempo na empresa.

A partir do estabelecimento de invariância das cargas fatoriais relacionadas ao fator *trabalho desafiador* para o segmento analisado, estas restrições foram mantidas para se testar a invariância dos demais fatores (*remuneração, relacionamento, condições de trabalho, oportunidade de treinamento e oportunidade de crescimento*). Ao se fixar as restrições nos fatores um e dois (Modelo 3) se verificou que o teste de invariância foi estatisticamente significativo ($p < 0,001$), sinalizando alguma discrepância no fator *recompensas* entre os grupos analisados 3 e 4 (Tabela 3.5).

Removeu-se todos pesos de regressão do Fator 2, exceto do primeiro parâmetro estimado (item 35; p7). O teste de invariância do Item 35 foi não significativo, indicando sua igualdade entre os dois grupos. Assim, sucessivamente, o processo de análise foi feito, estimando-se as igualdades e diferenças entre os grupos. Os itens 35, 10, 45 e 31 do fator 2 (*remuneração*), os fatores 1 (*trabalho desafiador*), 4 (*condições de trabalho*), 5 (*oportunidade de treinamento*) e 6 (*oportunidade de crescimento*) foram identificados como sendo invariantes nos grupos. Os demais itens relacionados ao instrumento são não equivalentes entre os grupos estudados.

Os resultados das análises do modelo de mensuração do modelo linha de base para cada um dos Grupos 5 e 6 estão na Tabela 3.6. Para o Grupo 5, o modelo linha de base apresentou os valores $\chi^2 = 7244,69$; $\chi^2 / df = 14,28$; RMSEA = 0,08 e 0,15; GFI = 0,85; CFI = 0,68. O modelo linha de base do Grupo 6 teve os seguintes valores: $\chi^2 = 3062,72$; $\chi^2 / gl = 6,01$; RMSEA = 0,05 a 0,16; GFI = 0,90; CFI = 0,80. A análise do modelo linha de base multigrupos (com uma combinação de restrições dos dois modelos) apresentou os seguintes valores: $\chi^2 = 10279,17$; $\chi^2 / gl = 10,16$; RMSEA = 0,05 a 0,11; GFI = 0,87; CFI = 0,74. Conforme o resultado apresentado, o modelo linha de base apresentou resultado pouco consistente.

Para testar a equivalência do modelo restrito, comparou-se o χ^2 do modelo inicial dos Grupos 5 e 6, $\chi^2 = 10279,17$, com o modelo hipotetizado dos Grupos 5 e 6 com restrições impostas, $\chi^2 = 14224,37$, que resultou numa diferença de χ^2 igual a 3945,20; com 39 graus de liberdade (diferença entre os graus de liberdade do modelo linha de base e o modelo com restrições impostas), estatisticamente significativa ao nível de probabilidade 0,001 (Tabela 3.6). Com base nesta informação, sabe-se que algumas restrições não são iguais para ambos os grupos. O resultado de diferença de χ^2 é o ponto

de corte em relação aos modelos subsequentes, que serão comparados em uma série de testes para determinar a evidência de equivalência entre grupos.

Tabela 3.6 - Qualidade do ajuste (*goodness of fit*) para testes de equivalência entre os Grupos 5 e 6.

Descrição do modelo	grupos	Modelo comparativo	χ^2	gl	Diferença de χ^2	Diferença de gl	Significância estatística
1. Modelo hipotetizado	5 e 6		10279,17	1011	-	-	-
2. Cargas fatoriais, variâncias e covariâncias	5 e 6	Modelo 1	14224,37	1050	3945,20	39	$p < 0,001$
3. Cargas fatoriais com restrições iguais	5 e 6	Modelo 1a	11094,15	1039	814,98	28	$p < 0,001$
4. Cargas iguais no fator 1 (trabalho desafiador)	5 e 6	Modelo 2	10297,750	1016	18,58	5	<i>NS</i>
5. Modelo 2 e fator 2 (remuneração) com mesmas restrições	5 e 6	Modelo 3	11010,04	1021	730,87	13	$p < 0,001$
6. Modelo 2 e item 35 (do fator remuneração) com mesmas restrições	5 e 6	Modelo 3a	10304,48	1017	25,31	6	$p < 0,001$
7. Modelo 2 e item 10 (do fator remuneração) com mesmas restrições	5 e 6	Modelo 3b	11004,71	1017	725,54	7	$p < 0,001$
8. Modelo 2 e item e 45 (do fator remuneração) com mesmas restrições	5 e 6	Modelo 3c	11005,47	1019	726,30	9	$p < 0,001$
9. Modelo 2 e fator 3 Relacionamento	5 e 6	Modelo 4	10311,11	1020	31,94	12	<i>NS</i>
10. Modelo 4 e o fator 4 Condições de trabalho	5 e 6	Modelo 5	10349,17	1025	70,00	14	$p < 0,001$
11. Modelo 4 e item 30 do fator 4 condições de trabalho	5 e 6	Modelo 5a	10313,54	1021	34,37	10	$p < 0,001$
12. Modelo 4 e item 28 do fator 4 condições de trabalho	5 e 6	Modelo 5b	10317,22	1021	38,05	10	$p < 0,001$
13. Modelo 4 e item 17 do fator 4 condições de trabalho	5 e 6	Modelo 5c	10311,92	1021	32,75	10	$p < 0,001$
14. Modelo 4 e item 06 do fator 4 condições de trabalho	5 e 6	Modelo 5d	10313,71	1021	34,54	10	$p < 0,001$

(continua)

Tabela 3.6- (continuação)

Descrição do modelo	grupos	Modelo comparativo	χ^2	gl	Diferença de χ^2	Diferença de gl	Significância estatística
15. Modelo 4 e item 06 do fator 4 condições de trabalho	5 e 6	Modelo 5d	10311,32	1021	32,15	10	$p < 0,001$
16. Modelo 4 e o fator 5 oportunidade de treinamento	5 e 6	Modelo 6	10325,70	1025	46,53	14	$p < 0,001$
17. Modelo 4 e item 12 do fator 5 oportunidade de treinamento	5 e 6	Modelo 6a	10311,24	1021	32,07	10	$p < 0,001$
18. Modelo 4 e item 14 do fator 5 oportunidade de treinamento	5 e 6	Modelo 6b	10311,15	1021	31,98	10	$p < 0,001$
19. Modelo 4 e item 03 do fator 5 oportunidade de treinamento	5 e 6	Modelo 6c	10311,77	1021	32,60	10	$p < 0,001$
20. Modelo 4 e item 42 do fator 5 oportunidade de treinamento	5 e 6	Modelo 6d	10311,35	1021	32,18	10	$p < 0,001$
21. Modelo 4 e item 53 do fator 5 oportunidade de treinamento	5 e 6	Modelo 6e	10312,12	1021	32,95	10	$p < 0,001$
22. Modelo 4 e o fator 6 oportunidade de crescimento	5 e 6	Modelo 7	10324,61	1024	45,44	13	$p < 0,001$
23. Modelo 4 e item 21 do fator 6 oportunidade de crescimento	5 e 6	Modelo 7a	10317,41	1021	38,24	10	$p < 0,001$
24. Modelo 4 e item 20 do fator 6 oportunidade de crescimento	5 e 6	Modelo 7b	10312,52	1021	33,35	10	$p < 0,001$
25. Modelo 4 e item 32 do fator 6 oportunidade de crescimento	5 e 6	Modelo 7c	10311,96	1021	32,79	10	$p < 0,001$
26. Modelo 4 e item 52 do fator 6 oportunidade de crescimento	5 e 6	Modelo 7d	10314,68	1021	35,51	10	$p < 0,001$

A Tabela 3.6 apresenta o teste do modelo de equivalência para Grupos 5 e 6, homens e mulheres com 21 anos ou mais na empresa, que trabalham em Agência. Partiu-se da comparação do modelo linha de base dos grupos, $\chi^2 = 10279,17$ com 1011

graus de liberdade. Ao ser comparado ao Modelo 1 deste bloco, houve uma diferença de $\chi^2 = 3945,20$ com 39 graus de liberdade, que foi estatisticamente significativa ao nível de probabilidade de 0,001. A fim de se determinar as cargas fatoriais não equivalentes, testou-se a invariância relativa a cada fator separadamente. Assim, o primeiro passo foi manter o Fator 1 (*trabalho desafiador*) com os pesos de regressão e os demais pesos dos outros cinco fatores foram apagados (Modelo 2). O resultado deste teste de invariância indicou que todas as cargas fatoriais do Fator 1 (*trabalho desafiador*) eram equivalentes entre homens e mulheres de agência com 21 anos ou mais de tempo na empresa.

Como no procedimento de análise dos Grupos 3 e 4, a partir do estabelecimento de equivalência das cargas fatoriais relacionadas ao fator *trabalho desafiador* para o segmento analisado, estas restrições foram mantidas para se testar a invariância dos demais fatores. Ao se fixar as restrições nos Fatores 1 e 2 (Modelo 3) se verificou que o teste de invariância foi estatisticamente significativo ($p < 0,001$), assim sinalizando alguma discrepância na medida do Fator 2 (*remuneração*) entre os Grupos 5 e 6 (Tabela 3.6). Assim, se removeu todos os pesos de regressão do Fator 2, exceto do primeiro parâmetro estimado (item 35; $p 7$). O teste de invariância do item 35 foi significativo, assim como os demais itens do fator *relacionamento*, indicando a não invariância entre os dois grupos avaliados. Os Fatores 1 (*trabalho desafiador*) e 3 (*relacionamento*) foram identificados como sendo invariantes entre os grupos enquanto os demais itens são não invariantes entre os grupos.

Em resumo, pode-se concluir que o tempo de empresa está relacionado à invariância da estrutura fatorial: quanto menos tempo de empresa menos igualdade foi encontrada nas comparações feitas entre grupos para a estrutura fatorial proposta. Quando, porém, se varia o tempo de empresa para 11 até 20 anos, há mais itens

invariantes. Pode-se inferir que grupos masculinos e femininos, que trabalham em agências e com tempo na empresa mediano (de 11 a vinte anos), são os mais semelhantes quanto à estrutura multifatorial de suas satisfações no trabalho.

Byrne (2001) sugere que, quando todos os subgrupos são equivalentes, na verdade devem ser tratados como um único grupo, o que não aconteceu nesta análise e que, na verdade, é um resultado muito pouco provável em análises de invariância.

Análises Multivariadas de Variância (Manovas)

Análises multivariadas de variâncias foram realizadas permitindo comparações entre as médias dos seis fatores do QST (variáveis dependentes) em função das variáveis independentes *sexo, local de trabalho e tempo de empresa*.

A análise inicial dos pressupostos de normalidade, homogeneidade, linearidade e multicolinearidade revelaram resultados satisfatórios em todos os grupos (dezoito) comparados. Não foram encontrados *outliers* multivariados e univariados. Casos ausentes (*missing*) foram inferiores a 5% sendo substituídos pela média da variável. Os resultados estão apresentados na Tabela 3.7.

Tabela 3.7 - Resultados da análise de variância multivariada para as comparações entre as médias dos seis fatores do QST em função das variáveis *tempo de banco, local de trabalho e sexo* (Manova 3x 3 x 2; n = 27.560).

Fonte da Variância	Wilks' Lambda	ETA	gl1	gl2	F Multivariado
SEXO	0,99	0,00	6,00	27537	9,57*
Tempo de Banco	0,95	0,05	12,00	55074	110,88*
Local de Trabalho	0,99	0,01	12,00	55074	18,24*
SEXO * Tempo de banco	1,00	0,00	12,00	55074	2,26*
SEXO * Local de trabalho	1,00	0,00	12,00	55074	2,29*
Tempo de Banco * Local de trabalho	1,00	0,00	24,00	96066.32571	4,62*
SEXO * Tempo de Banco * Local de Trabalho	1,00	0,00	24,00	96066.32571	1,128033947

*F significativo p=(0,001)

Verifica-se na Tabela 3.7 que apenas a interação de terceira ordem não foi significativa. Neste caso, os valores dos efeitos principais não são considerados. No

entanto, mesmo com a significância das interações de segunda ordem, deve-se assinalar que a quantidade de variância explicada é praticamente irrisória (coluna $\hat{\eta}^2$, onde $\hat{\eta}^2 = 1 - \text{Wilks' Lambda}$). A significância estatística não passa de um artifício matemático devido ao tamanho da amostra. Neste caso, procede-se com a realização de Anovas (uma para cada variável dependente, isto é, para cada fator) unicamente para fins de explicitação de tendências e padrões gerais sugeridos pelas diferenças estatisticamente significativas (mas não *substantivamente significativas*) entre as médias das variáveis independentes. As doze interações de segunda ordem estatisticamente significativas estão representadas na Figuras 3.1 a 3.12 nas páginas seguintes onde estão as médias de cada um dos seis fatores do QST.

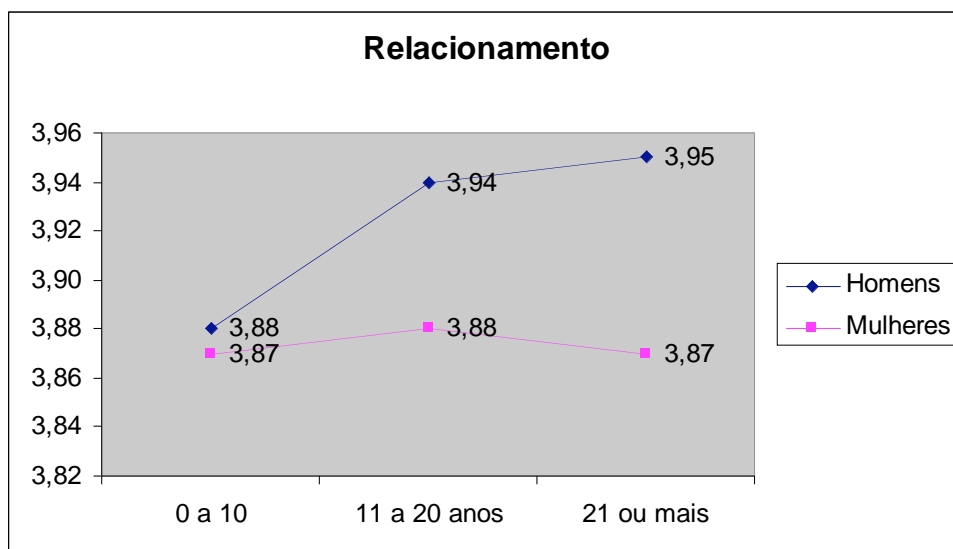


Figura 3.1 – Médias do fator *relacionamento* em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).

Para os funcionários do sexo masculino, à medida que o tempo de empresa aumenta, aumenta a satisfação em relação ao fator *relacionamento*. O mesmo não ocorre com as mulheres: elas permanecem praticamente estáveis ao longo do eixo do tempo de serviço (Figura 3.1).

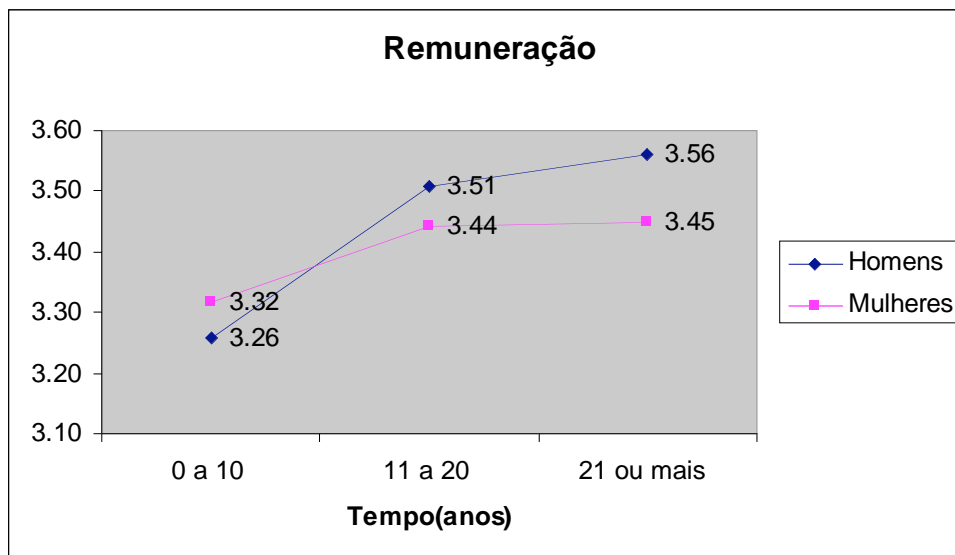


Figura 3.2 – Médias do fator *remuneração* em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).

Embora no começo da carreira, as mulheres apresentem os mesmos índices que os homens, quanto ao fator *remuneração* (menor satisfação no começo da carreira para ambos os sexos), elas não acompanham os homens quanto ao ritmo de crescimento desse tipo de satisfação. O aumento da satisfação com a remuneração é maior para os homens do que para as mulheres (Figura 3.2).

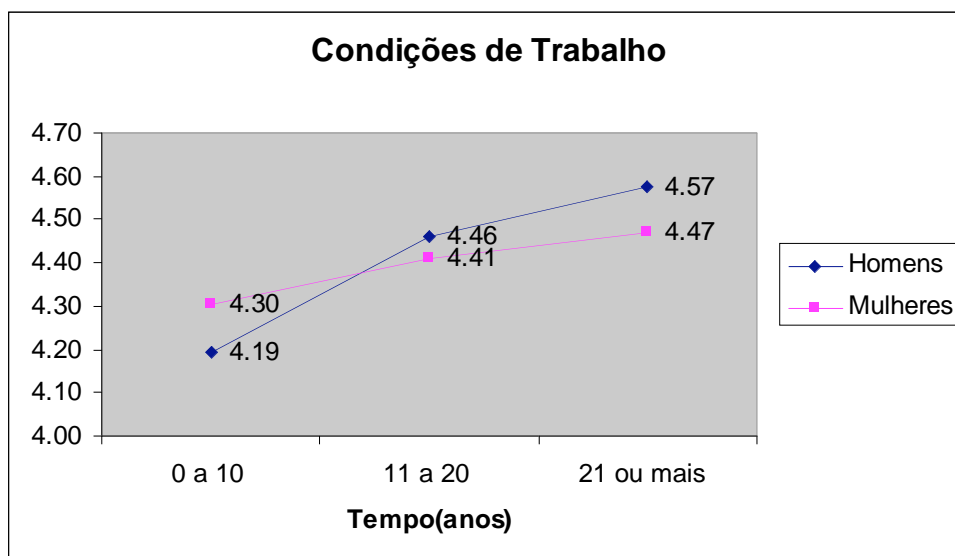


Figura 3.3 – Médias do fator *condições de trabalho* em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).

Acompanhando de uma forma semelhante, porém bem mais atenuada, a Figura 3.2, a interação reproduzida na Figura 3.4 sugere um padrão onde homens e mulheres consideram no início da carreira as *condições de trabalho* menos satisfatórias. Este tipo de satisfação vai aumentando à medida que o tempo passa, melhorando a percepção das condições de trabalho para ambos os sexos, embora com um aumento um pouco mais acentuado para os homens. As mulheres percebem melhores condições de trabalho até 10 anos de empresa e os homens têm melhor percepção que as mulheres a partir dos 11 anos de empresa (Figura 3.3).

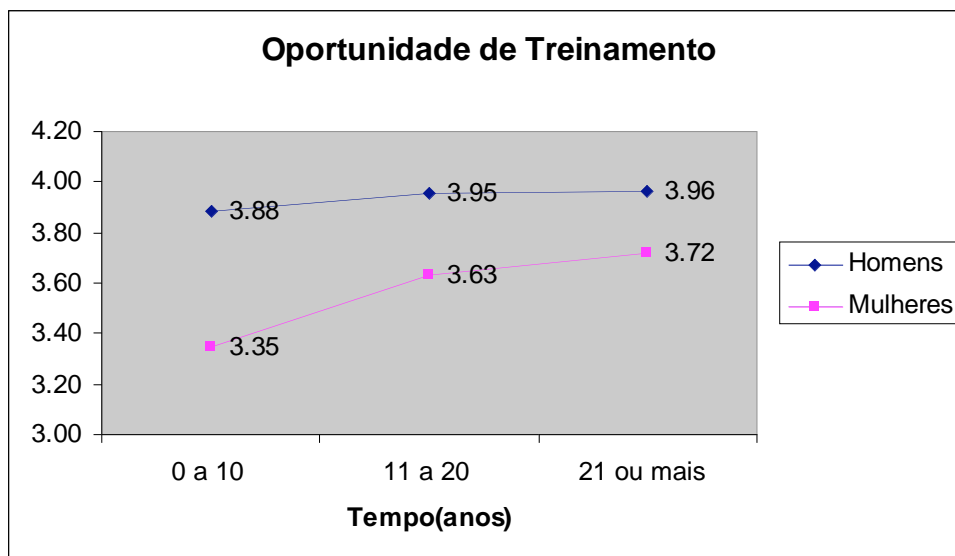


Figura 3.4 – Médias do fator *oportunidades de treinamento* em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).

Na Figura 3.4 os homens percebem maiores *oportunidades de treinamento* e mantém suas percepções estáveis nas três faixas de tempo de empresa. Já as mulheres, não só percebem menos oportunidade de treinamento, mas isto ocorre com maior intensidade nas que possuem menor tempo de empresa.

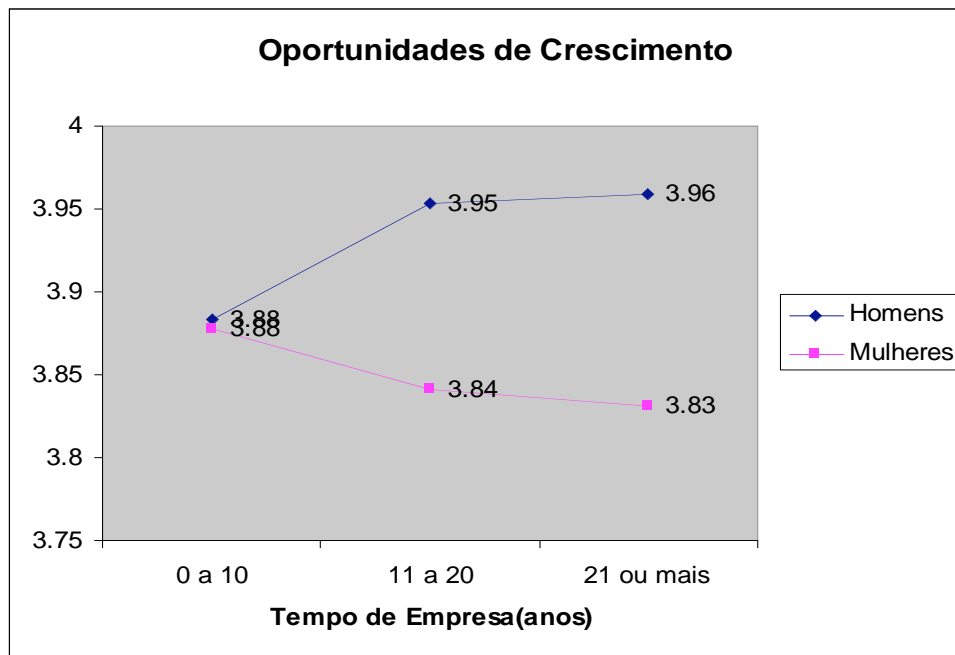


Figura 3.5 – Médias do fator *oportunidades de crescimento* em função da interação das variáveis sexo e tempo de empresa (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).

Quanto à percepção das *oportunidades de crescimento*, os homens, novamente, (ver figuras 3.1 e 3.2, por exemplo) começam com percepções semelhantes às mulheres, neste caso com o mesmo índice, apenas 3,88. No entanto, se distanciam à medida que possuem mais tempo de serviço na empresa. Ao contrário dos homens, as mulheres mostram um pequeno decréscimo nas suas percepções: à medida que o tempo passa, as oportunidades de crescimento diminuem na percepção das mulheres.

A Figura 3.6 abaixo apresenta a única relação significativa entre sexo e local de trabalho, no fator *oportunidade de treinamento*: os homens percebem mais oportunidades de treinamento do que as mulheres em todos os locais de trabalho, embora ambos os sexos considerem que existem mais oportunidades nos Órgãos Regionais do que nas Agências e na Direção Geral.

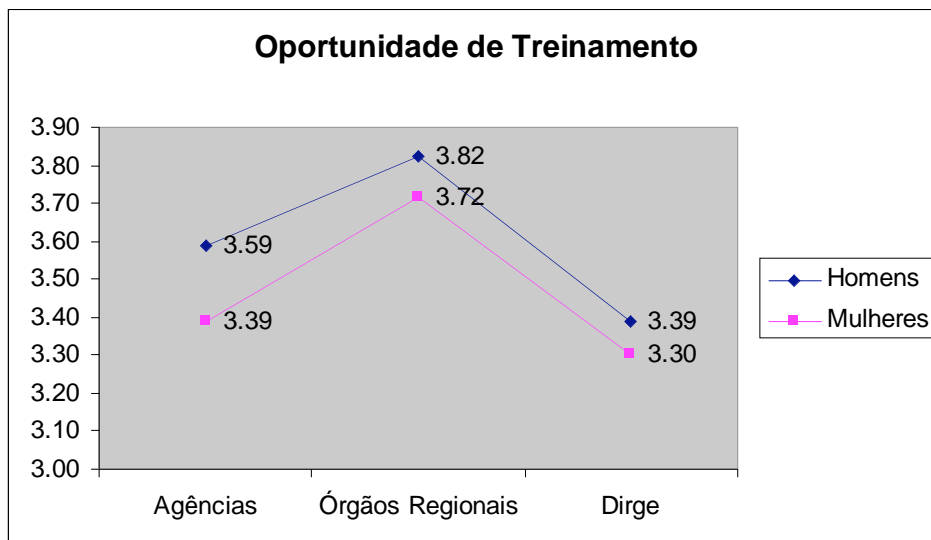


Figura 3.6 – Médias do fator *oportunidades de treinamento* em função da interação das variáveis sexo e local de trabalho (n = 18.717 homens; n = 8.843 mulheres).

As próximas figuras (Figuras 3.7 a 3.12) consideram os níveis de satisfação nos seis fatores do QST em função do tempo de empresa e local de trabalho. Na Figura 3.7 estão representadas as interações de segunda ordem entre a percepção de reconhecimento em função do tempo na empresa e local de trabalho.

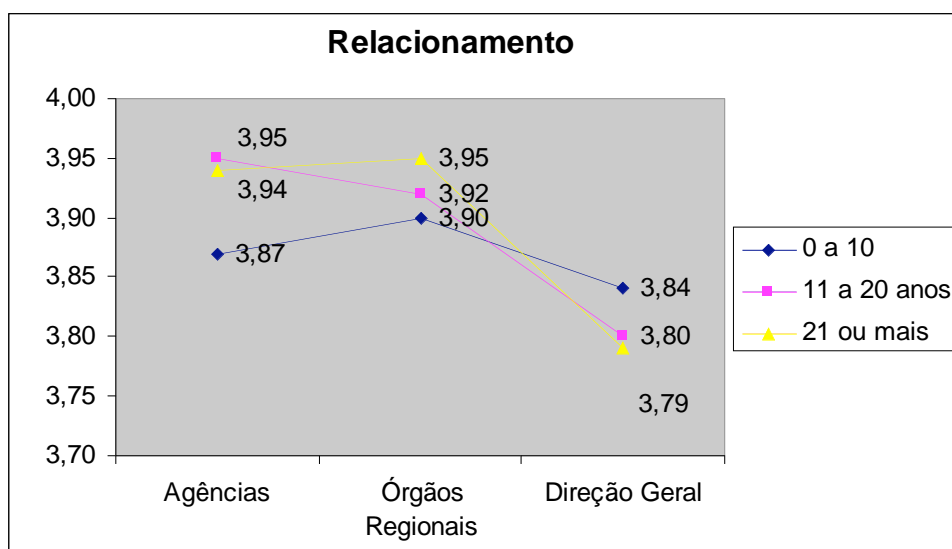


Figura 3.7 – Médias do fator *relacionamento* em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).

Percebe-se na Figura 3.7 uma maior satisfação com o *relacionamento* a partir dos 11 anos de trabalho nas Agências e Órgãos Regionais, enquanto o oposto ocorre na Direção Geral. Os mais jovens (entre 0 a 10 anos de empresa) sentem-se ligeiramente mais satisfeitos quanto ao relacionamento com colegas e chefia do que o restante dos funcionários.

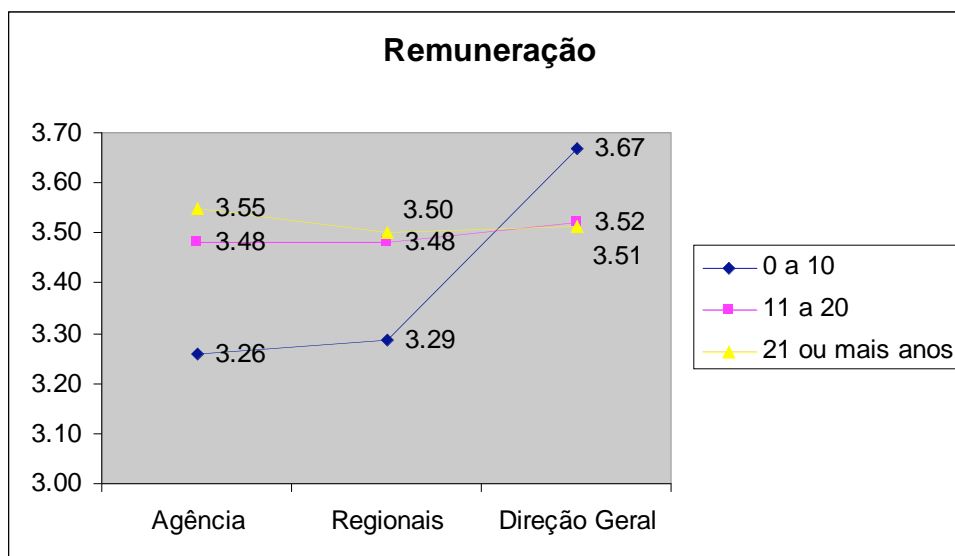


Figura 3.8 – Médias do fator *remuneração* em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).

Quanto à satisfação com o Fator *remuneração* (Figura 3.8) revelou-se uma unanimidade entre as faixas de mais tempo de trabalho na empresa (11 ou mais anos): independente do local de trabalho, estas duas faixas apresentam índices praticamente idênticos quanto à avaliação da remuneração. O que difere são as avaliações dos trabalhadores mais jovens na empresa, mais insatisfeitos nas Agências e Regionais, mudando radicalmente quando alocados na Direção Geral.

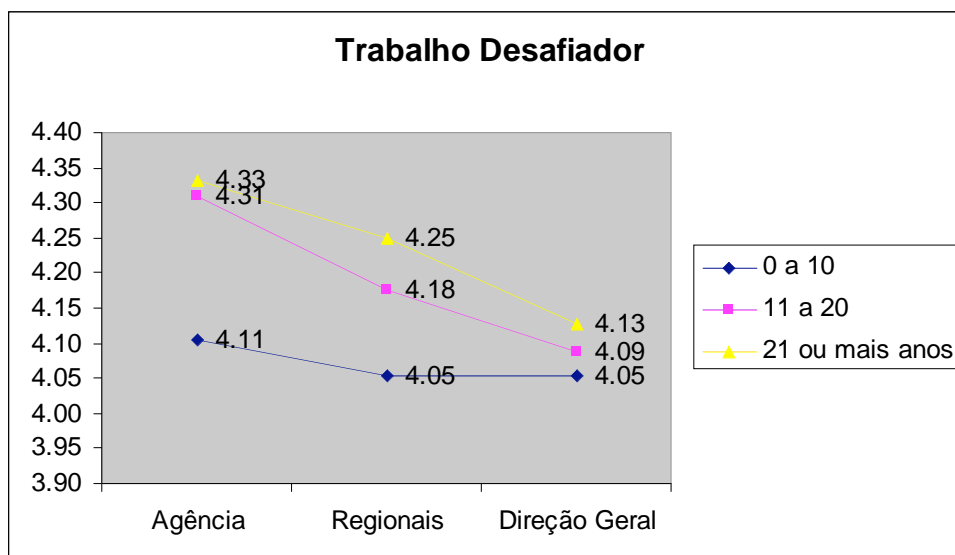


Figura 3.9 – Médias do fator *trabalho desafiador* em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).

Na Figura 3.9 encontra-se um padrão semelhante entre a faixa mais jovem (até 10 anos na empresa) e as faixas mais antigas (11 ou mais anos), mas, dessa vez, no que diz respeito aos resultados do fator *trabalho desafiador*. As avaliações da faixa mais jovem não diferem entre os três locais de trabalho e apresenta menor nível de satisfação do que as outras duas faixas. Já as outras duas não diferem entre si e apresentam avaliações decrescentes de satisfação entre Agência (o local de trabalho mais elevado em termos de desafio) até Direção Geral (o menos desafiador).

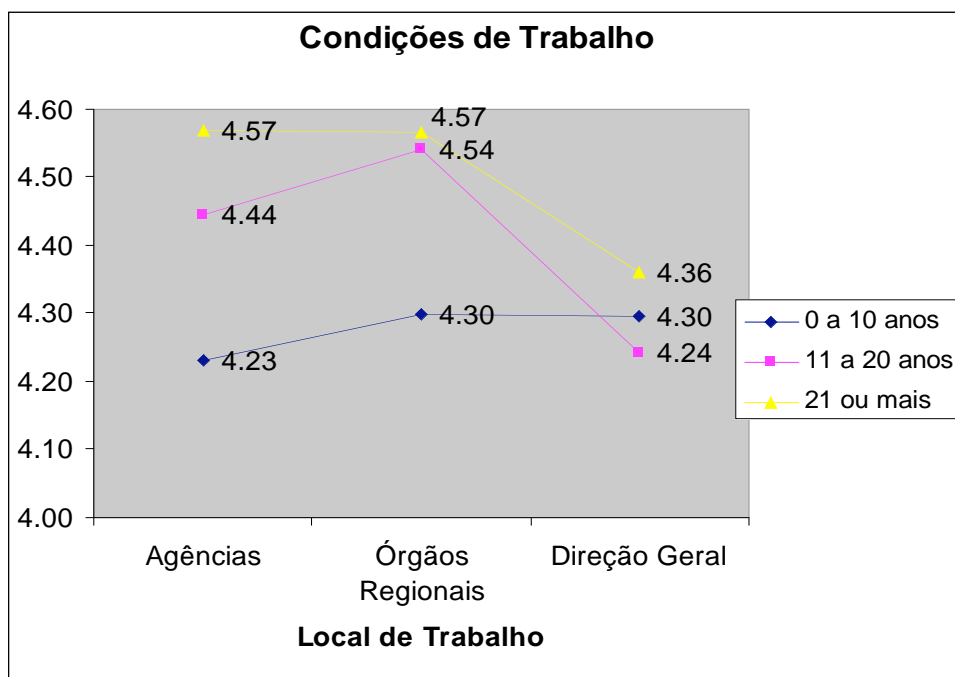


Figura 3.10 – Médias do fator *condições de trabalho* em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).

Os funcionários mais jovens (primeira faixa etária) também continuam se diferenciando no fator *condições de trabalho* (Figura 3.10). Neste novo fator, porém, a diferença entre as três faixas de tempo na empresa se mantém apenas para as Agências e os Órgãos Regionais. Nesses locais de trabalho, os que possuem menos tempo de empresa consideram as condições bem menos satisfatórias. Já na Direção Geral, as diferenças na avaliação de *condições de trabalho* entre as três faixas de tempo de empresa são muito pequenas.

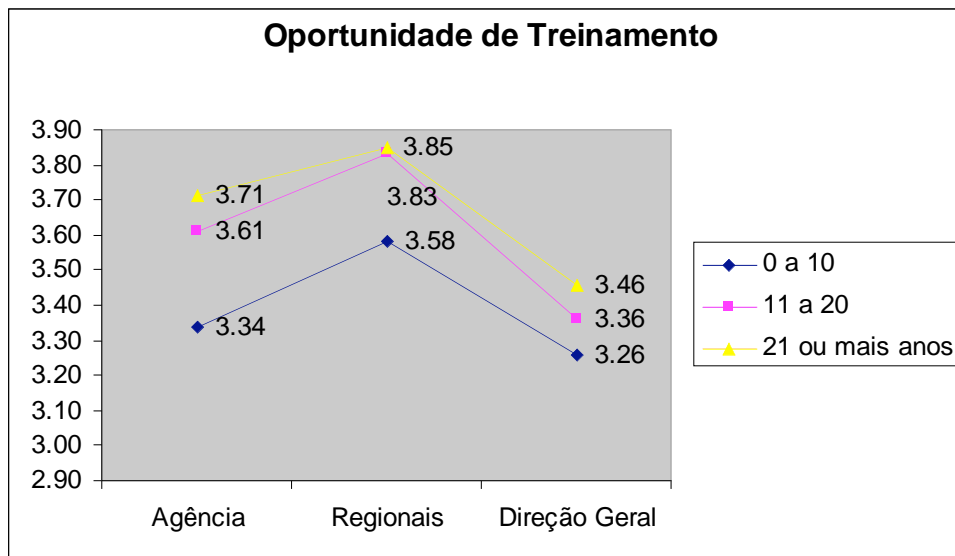


Figura 3.11 – Médias do fator *oportunidade de treinamento* em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).

No fator *oportunidades de treinamento* (Figura 3.11), os funcionários com 11 ou mais anos de empresa não diferem entre si, enquanto os que têm menos de 11 anos de empresa estão bem menos satisfeitos com *oportunidades de treinamento*. Mesmo assim, os melhores índices de satisfação com as *oportunidades de treinamento* ainda ocorre nos Órgãos Regionais.

Enquanto que no gráfico anterior (*oportunidades de treinamento*) havia claro indicativo de diferença entre a faixa mais jovem de tempo na empresa e os mais antigos, não se observam, na Figura 3.12, diferenças nas três faixas de tempo de empresa quanto à percepção de *oportunidade de crescimento*. As diferenças acompanham apenas os locais de trabalho sendo que as Agências são mais percebidas como favorecendo *oportunidades de crescimento* seguidas pelos Órgãos Regionais e Direção Geral.

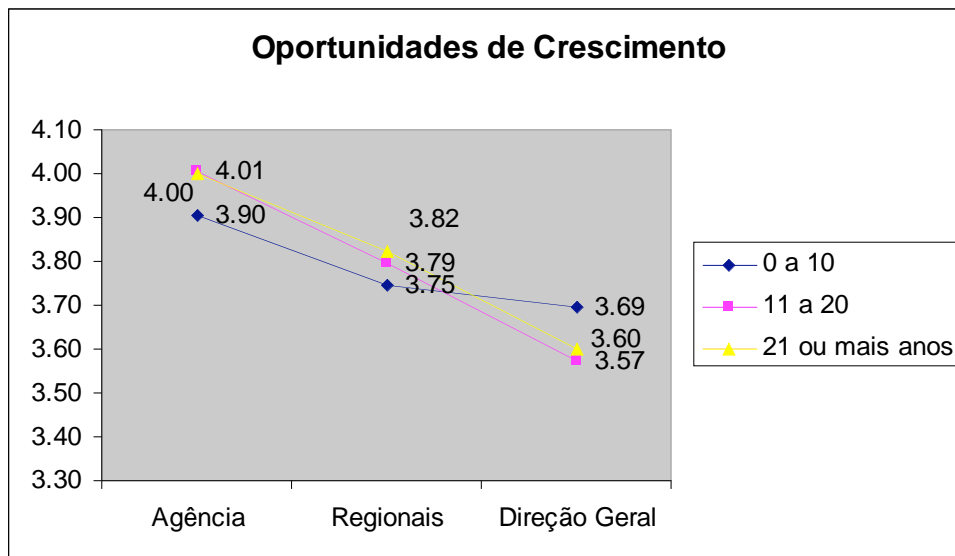


Figura 3.12 – Médias do fator *oportunidade de crescimento* em função da interação das variáveis tempo de empresa e local de trabalho (agências = 21.206; órgãos regionais = 4.260; direção geral = 2.090).

Discussão e Conclusão

Análises mais detalhadas das médias e desvios padrão revelam que, independente da interação de segunda ordem estudada, os fatores *relacionamento*, *remuneração*, *oportunidade de treinamento* e a maioria dos resultados em *oportunidade de crescimento* obtiveram médias abaixo de 4,00 (índice considerado insatisfatório). Já *trabalho desafiador* e *condições de trabalho* obtiveram todos os resultados acima de 4,00. O fator *oportunidade de crescimento* obteve altos desvios padrões (maiores que 1) em todos os segmentos estudados, sendo o fator mais instável dos seis. O fator *condições de trabalho* também obteve desvio padrão elevado, mas apenas para homens com até 10 anos de empresa e para o segmento de agência até 10 anos. Todos os outros resultados obtiveram desvios inferiores a desvio padrão 1.

Resumindo, todas as análises das interações estatisticamente significativas de segunda ordem, permitem estabelecer os seguintes padrões ou tendências gerais:

- (1) À medida que o tempo de empresa aumenta, aumenta a satisfação dos homens em relação ao fator *relacionamento*. Com exceção do início da carreira, o aumento da satisfação com a *remuneração* também é maior para os homens do que para as mulheres.
- (2) Homens e mulheres consideram no início da carreira as *condições de trabalho* menos satisfatórias. Este tipo de satisfação vai aumentando à medida que o tempo passa, melhorando a percepção das condições de trabalho para ambos os sexos, embora com um aumento um pouco mais acentuado para os homens.
- (3) Os homens percebem maiores *oportunidades de treinamento* e mantêm suas percepções estáveis nas três faixas de tempo de empresa. As mulheres percebem menos oportunidades de treinamento quando ainda não passaram dos dez anos na empresa.
- (4) Os homens novamente começam com percepções iguais as mulheres quanto às *oportunidades de crescimento*, mas se distanciam à medida que possuem mais tempo de serviço na empresa. As mulheres mostram um pequeno decréscimo nas suas percepções: à medida que o tempo passa, as oportunidades de crescimento diminuem na percepção das mulheres.
- (5) Os homens percebem mais *oportunidades de treinamento* do que as mulheres em todos os locais de trabalho, embora ambos os sexos considerem que existem mais oportunidades nos órgãos regionais do que nas agências e na direção geral.
- (6) Maior percepção de *relacionamento* na faixa a partir dos 11 anos de trabalho nas agências e órgãos regionais enquanto o oposto ocorre na direção geral. Os mais jovens (entre 0 a 10 anos de empresa) sentem-se ligeiramente mais reconhecidos do que o restante dos funcionários quando estão na direção geral.

(7) As faixas de mais tempo de trabalho na empresa (11 ou mais anos), independentemente do local de trabalho, apresentam índices praticamente idênticos de satisfação com o fator *remuneração*. O que difere são as avaliações dos trabalhadores mais jovens na empresa. Estes estão mais insatisfeitos nas agências e regionais, mudando radicalmente quando alocados na direção geral.

(8) As avaliações da faixa mais jovem quanto ao fator *trabalho desafiador* não difere entre os três locais de trabalho e apresenta menor nível de satisfação do que as outras duas faixas de mais tempo na empresa. Já as outras duas não diferem entre si e apresentam avaliações decrescentes de satisfação entre agência (o local de trabalho mais elevado em termos de *desafio*) até direção geral (o menos desafiador).

(9) Nas agências e órgãos regionais, os que possuem menos tempo de empresa consideram as condições bem menos satisfatórias. Já na direção geral, as diferenças na avaliação das condições de trabalho entre as três faixas de tempo de empresa são muito pequenas.

(10) No fator oportunidades de treinamento, os funcionários com 11 ou mais anos de empresa não diferem entre si, enquanto os que têm menos de 11 anos de empresa estão bem menos satisfeitos com as oportunidades de treinamento. Mesmo assim, os melhores índices de satisfação com as oportunidades de treinamento ainda ocorre nas regionais.

(11) As agências são as percebidas como que mais favorecem as *oportunidades de crescimento*. Em seguida, vêm as regionais e a direção geral. Não há diferenças entre as três faixas de tempo de empresa.

Vale ressaltar que as análises com as influências das variáveis sexo e local de trabalho, identificaram tendências para avaliações mais favoráveis por parte dos homens, quando comparados com as mulheres, em todos os fatores do QST. Estes resultados também sugerem a presença do fenômeno *teto de vidro* (*glass ceiling*), investigado a partir dos anos 90 do século XX. Teto de vidro é uma denominação para o fenômeno organizacional onde as mulheres, embora invistam em capacitação e treinamento, continuam a receber salários inferiores aos dos homens, além de terem pouca representação em cargos de chefia (Cox, 1994; Tannen, 1998).

CAPÍTULO 4

Análise do Conteúdo de Grupos Focais sobre Satisfação no Trabalho

Dados empíricos obtidos em grandes levantamentos de opiniões revelam tendências gerais representativas de grupos e segmentos de uma determinada população. Médias e dispersões em torno delas não representam casos individuais concretos; são abstrações gerais indicadoras de grandes tendências. O recurso a métodos qualitativos é necessário para que se possam complementar os grandes levantamentos de dados empíricos obtidos com instrumentos padronizados. Métodos qualitativos permitem descrições e explicitações das complexas experiências e vivências subjetivas dos indivíduos funcionários da instituição alvo.

Portanto, para explicitar as subjetivações complexas das experiências concretas de funcionários individualizados, foi realizada pesquisa qualitativa, onde se debateu em grupos focais os temas dos seis fatores do QST: *condições físicas de trabalho, trabalho desafiador, remuneração, relacionamento de colegas e chefia, oportunidades de crescimento e oportunidades de treinamento*, referentes à satisfação no trabalho. Buscou-se relacionar os resultados quantitativos do modelo de satisfação no trabalho, com o conteúdo das discussões de cinco grupos focais realizados em diferentes localidades no país. O roteiro elaborado como guia dos grupos focais está reproduzido no Anexo 7.

Formação e Planejamento dos Grupos Focais

Um grupo focal é uma discussão em grupo, na qual não existe alternância direta entre as questões colocadas pelo pesquisador e as respostas dos participantes, nem a necessidade de consenso entre os integrantes do grupo sobre suas manifestações abertas.

Morgan (1997) e Flick (2002) enfatizam o critério da “não objetividade”, inspirada em Rogers (1978) como diferencial nesta técnica. Como característica principal, o grupo focal se baseia na interação grupal como produtora de dados e *insights*. São apresentados tópicos pelo pesquisador e a partir dos mesmos se dá a interação do grupo. Este tipo de técnica permite o acesso a uma grande variedade de dados, assegurando-se que eles estejam relacionados com os interesses do pesquisador. Os participantes dos grupos focais são selecionados intencionalmente, pois em abordagens qualitativas não cabe o uso de amostragens.

Segundo Morgan (1997), o planejamento de grupos focais tem por base três aspectos: preocupações éticas; restrições de tempo e restrições orçamentárias. A preocupação ética considera a preservação da identidade dos membros de cada grupo focal, não expondo estas pessoas a riscos situacionais. Esta preocupação foi apresentada em cada grupo focal, nos momentos iniciais da moderação de cada grupo.

A estrutura operacional para a ida a campo teve como base as regras básicas estabelecidas por Morgan (1997). Uma regra geral para a constituição de grupos focais é de se dar preferência a estranhos na constituição dos grupos. Em organizações esta regra encontra-se prejudicada, uma vez que o ambiente de trabalho tem limitações, mesmo numa empresa de grande porte, como o BB.

No presente estudo, os grupos foram constituídos por representantes da Direção Geral, Órgãos Regionais, Agências, ocupantes de cargos de chefia, assessoria, e cargos operacionais, com tempo de empresa diferenciados, variando de quatro meses até 36 anos de empresa.

O tamanho ideal para a formação de um grupo focal é de 6 a 10 participantes e são necessários de três a cinco grupos focais por projetos de pesquisa (Morgan, 1997). Obedecendo esta regra, foram realizados cinco grupos que contaram com seis a oito

participantes. Para o recrutamento dos participantes contou-se com a ajuda de funcionários da empresa de quatro órgãos regionais de gestão de pessoas (Gepes Regionais).

Metodologia

Participantes

Participaram dos grupos focais 35 indivíduos, sendo 19 do sexo masculino e 16 do sexo feminino, distribuídos por grupos de 6 a 8 indivíduos. Ocupavam cargos desde escriturários até Gerentes de órgãos Regionais, com tempos de Banco que variaram de quatro meses a 36 anos, provenientes de Agências, Órgãos Regionais e Direção Geral.

Procedimento

A coleta de dados se deu no período de fevereiro a março de 2006, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Salvador e Curitiba, em salas das Gepes Regionais, à exceção de Brasília, onde a coleta de dados se deu em uma sala de reuniões da Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental.

O tempo das discussões variou de 1 hora e 38 minutos a 3 horas e 45 minutos. Seguindo um roteiro pré-definido (Anexo 7), os participantes dos grupos foram incentivados a compartilhar suas percepções sobre questões relacionadas à remuneração, seu trabalho, reconhecimento, condições físicas de trabalho, oportunidades de treinamento e ascensão profissional. A condução dos grupos foi feita por uma única pesquisadora, que buscou interferir o mínimo possível nas discussões, apenas introduzindo e facilitando o debate sobre os tópicos ou outras intervenções pertinentes.

A condução de cada grupo focal iniciou-se com explicações gerais sobre a pesquisa, apresentações pessoais e considerações quanto às normas de funcionamento dos grupos, incluindo cuidados éticos no sentido de preservar o anonimato dos participantes, uma vez que dados individuais não seriam divulgados. Ao final das discussões, havia esclarecimentos a dúvidas surgidas durante as discussões dos grupos.

O registro dos debates foi feito com dois gravadores em cada grupo focal, sendo um analógico e outro digital, a fim de prevenir perda de dados por problemas de gravação. Os dados coletados somaram ao todo 13 horas, 40 minutos e 27 segundos de gravação. A Tabela 4.1 apresenta os locais dos grupos focais, o número de participantes por grupo e o tempo de gravação em cada grupo.

Tabela 4.1 - Local, número de participantes e quantidade de horas de gravação

Local	Número de participantes	Tempo de gravação
Brasília	7	1h 38 min 55seg
Rio de Janeiro	6	2h 15 min 34 seg
São Paulo	8	3h 45 min 09 seg
Curitiba	7	3h 12 min 28seg
Salvador	7	2h 48 min 21seg
Total	35	13h 40 min 27seg

A transcrição de dados foi feita por membro do Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) do Instituto de Psicologia da UnB. Todo o material foi revisado pela pesquisadora para identificação de participantes, a fim de preparar o material para análise, além de identificação de vocábulos únicos da organização que não foram reconhecidos pela profissional do laboratório. Outra dificuldade foi a ocorrência de ruídos, falas simultâneas e/ou muito baixas.

Cada verbalização específica sobre determinado tema foi identificada por sujeito, local e sexo. O material transcrito constituiu um volume de 230 páginas digitadas em fonte 10 e espaço entre linhas simples, sem margem. A partir do material

transcrito, foram feitas as análises com o auxílio do método informatizado de análise de texto, Alceste 4.7.

Resultados

Análise de conteúdo com o Alceste

A análise de conteúdo do texto transcrito foi realizada por intermédio do software Alceste 4.7 (*Análise Lexical de Co-Ocorrência em Enunciados Simples de Texto*). O programa Alceste é um método informatizado de análise de texto, que foi desenvolvido por Max Reinert (1983, 1990, 1993, 1998) como uma técnica para investigar a distribuição de vocabulário em um texto escrito e em transcrições de texto oral. O programa integra métodos estatísticos sofisticados em um todo orgânico que se ajusta ao seu objetivo de análise do discurso. Para tanto, realiza uma classificação complexa hierárquica descendente, combinando elementos de diferentes métodos estatísticos tais como segmentação (Bernier & Boroche, 1975), classificação hierárquica e dicotomização, baseadas em médias recíprocas, ou análise de correspondência (Benzécri, 1981; Greenacre, 1993; Haiashi, 1950).

Como todos os outros métodos destinados a analisar respostas a questões abertas, o Alceste é um método para exploração e descrição. Embora não possa dar conta do sentido e contexto, como os métodos manuais de análise qualitativa, sua vantagem é que dentro de um curto espaço de tempo o pesquisador pode obter uma visão geral de grandes transcrições de textos.

No Alceste, uma afirmação é considerada uma expressão de um ponto de vista, isto é, um quadro de referência, dita por um narrador. Este referencial traz ordem e coerência às coisas sobre as quais se está falando. Quando se estuda um texto produzido por diferentes indivíduos, o objetivo é compreender os pontos de vista que são

coletivamente compartilhados por um grupo social em um determinado tempo. Quando se pensa sobre um objeto, existem sempre diferentes e contrastantes pontos de vista. O Alceste pressupõe que pontos diferentes de referência produzem diferentes maneiras de falar; isto é, o uso de um vocabulário específico é visto como uma fonte para detectar maneiras de pensar sobre um objeto. O objetivo de uma análise com Alceste é distinguir classes de palavras que representam diferentes formas de discurso a respeito do tópico de interesse.

O conjunto de cálculos que o Alceste realiza se subdivide em três etapas. Na primeira etapa, o programa divide o texto em unidades de contexto elementares (UCE), com base em um dicionário, separa as palavras principais (substantivos, verbos, adjetivos e advérbios substantivos, adjetivos, advérbios) das relacionais (artigos, preposições, conjunções, pronomes e verbos auxiliares). As palavras principais são reduzidas ao seu radical, para se eliminar sinônimos, formas diferentes da mesma palavra (plurais, conjugações e sufixos), que permite formar uma tabela binária com as unidades de contexto em linha e os morfemas lexicais em coluna. Este procedimento é à base dos cálculos subseqüentes.

O Alceste investiga semelhanças e diferenças estatísticas das palavras a fim de identificar padrões repetitivos de linguagem. Tecnicamente, tais padrões são representados por uma matriz de indicadores que relaciona palavras relevantes em colunas e unidades contextuais em linhas. O programa executa uma análise hierárquica descendente que consiste em repartir as UCE em várias classes em função do vocabulário de tal forma que seja obtido o maior valor possível numa prova de associação (análise de cluster).

Executa-se o mesmo procedimento com as classes obtidas até que o vocabulário das UCE de todas as classes seja todo homogêneo. Tecnicamente isso consiste na

decomposição da matriz em classes através de escalonamento otimizado e interrompendo o conjunto ordenado de palavras quando um critério, baseado em determinado valor do qui quadrado, alcançar um ponto máximo. O procedimento do qui quadrado consiste na comparação de uma distribuição observada, com uma distribuição esperada.

No presente caso, a distribuição de palavras em cada uma das classes é comparada com a distribuição média de palavras. Se existirem ali diferentes formas de discurso empregando vocabulário diferente, então a distribuição observada irá se desviar sistematicamente de uma distribuição onde as palavras são independentes uma da outra. Neste contexto, o critério de qui-quadrado é empregado não como um teste, mas como uma medida de relação existente entre palavras. Este procedimento procura separar da maneira mais nítida possível padrões de co-ocorrência entre as classes. O procedimento se interrompe se um predeterminado número de repetições não resulta em divisões posteriores. O resultado final é uma hierarquia de classes.

Análises do conteúdo dos grupos focais

A análise foi iniciada com a leitura de todo o material transcrito. As entrevistas foram agrupadas em um único arquivo. O Alceste agrupou as verbalizações, UCE, em quatro classes diferentes. A Figura 4.1 apresenta o dendograma com quatro classes estáveis, referente ao agrupamento feito pelo Alceste de todo o material transcrito dos grupos focais. As classes reagruparam 74,55% das unidades de contexto elementares, que é um percentual considerado bom. O dendograma indica que a estrutura hierárquica se divide em três grandes ramificações. A classe 2 “condições físicas de trabalho” é a primeira discriminada, pois se separa das outras três desde a primeira ramificação. Esta

classe foi composta por 242 UCES, representando 18% do material no conjunto de grupos focais.

1321 UCES classificadas

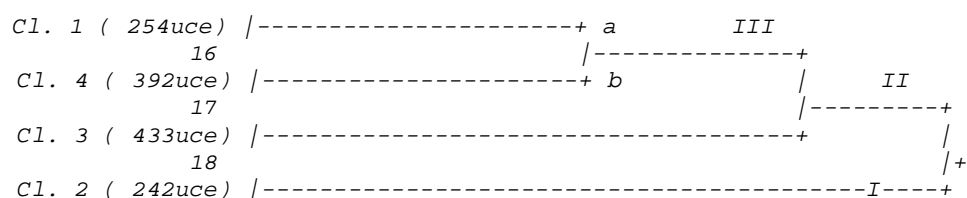


Figura 4.1 – Dendrograma das Classes Estáveis - Classificação Hierárquica Descendente

Em um segundo nível de ramificação da Figura 4.1, a Classe 3, composta por 433 UCE, 33% do material no conjunto de grupos focais, que representou o maior número de UCE da análise, se separa das Classes 1 (com 254 UCE, 19% do material no conjunto) e da Classe 4 (com 392 UCE, 30% do material no conjunto de grupos focais). Essas duas classes se encontraram mais associadas entre si do que em relação às demais classes. A análise do vocabulário específico de cada classe mostra que cada uma faz referência a um universo lexical diferente, subdivididos por grupos. A Classe 2, Condições Físicas de Trabalho compôs o Grupo I, a Classe 3, Relacionamento e Remuneração Direta e Indireta, o grupo II, Carreira Profissional, e grupo III que foi composto pelas Classes 1 e 4, se subdividiu em relacionamento e significado do trabalho (III a) e capacitação e ascensão profissional (III b). Os Grupos I e II estão associados a características externas ao trabalho, condições físicas e remuneração direta e indireta, enquanto que o Grupo III está relacionado a características intrínsecas relacionadas ao trabalho: seu significado, possibilidade de ascensão, capacitação profissional, relacionamento e reconhecimento social.

Análise do grupo I - Classe 2 - Condições Físicas de Trabalho

A análise das variáveis descritivas da Classe 2, “ Condições físicas de trabalho”, permite caracterizá-la como sendo descrita menos favoravelmente no grupo focal de São Paulo, por indivíduos do sexo feminino; e os indivíduos 15, 17, 20, 21 (São Paulo); 7 (Curitiba); 29 e 33 (Salvador).

A Tabela 4.2 apresenta as formas representativas mais encontradas (radicais das palavras) e a Tabela 4.3, as variáveis descritivas na Classe 2 e sua associação com a classe (medida pelo valor do qui quadrado).

Tabela 4.2-Formas representativas e variáveis descritivas e sua associação com a Classe 2.

Formas representativas da Classe N°2		
Qui2	UCE da classe	Formas reduzidas
91.73	24	predio+
85.95	19	ar
81.36	18	condicionado
76.79	17	reform+
73.70	20	sala+
57.06	14	ar-condicionado
51.80	14	seguranca
48.03	12	minuto+
47.37	13	maquina+
40.40	9	quent+
40.40	9	monitor+
40.40	9	cadeira+
39.49	14	auto_atendimento
36.25	14	fech+
35.89	8	micro

Tabela 4.3- variáveis descritivas e sua associação com a Classe 2

Identificação	u.c.e total	classées	UCE dans	qui2
*suj_20	45		30	72.77
*local_03	397		119	51.53
*suj_21	136		49	31.78
*suj_07	29		12	10.54
*suj_33	65		20	7.08
*suj_17	5		3	5.83
*suj_29	8		4	5.40
*sexo_02	555		114	3.16
*suj_15	42		12	3.05

*Local 03- São Paulo

As UCE representativas da Classe 2 retiradas diretamente do Alceste são apresentadas no Anexo 8.

A partir das análises representativas da Classe 2, representante de condições físicas, a frequência de UCE relacionadas de modo desfavorável ao tópico foi maior:

Exemplos de UCE da Classe 2:

“...então, o que acontece? equipamentos antigos, quebra, qualquer máquina que quebra e vai dar problema de fila, o público já se sente impulsionado de imediato a ir para o atendimento no caixa”.

(M, São Paulo, 36 anos de BB, Agência).

“Porque você tem que ver no monitor o número certo para você conseguir não errar no caixa, você tem que forçar a vista, o número está pequeno, ou a tela não apresenta aquela numeração com mais facilidade...”

(M, São Paulo, 36 anos de BB, Agência).

“Essa é um reclamação direta. Ar-condicionado nós temos muito estoque antigo de aparelhagem, sistemas antigos. Então nós temos reclamação diária, e esse é um problema geral”.

(F, Curitiba, 2 anos de BB, Órgão Regional)

“Na minha antiga agência, em dia de calor, quando o ar-condicionado pifava....eu trabalhava de bermuda, e só via gente na fila caindo feito manga madura ...daqui a pouco puf.”

(M, Rio de Janeiro, 19 anos de BB, Agência).

Análise representativa do grupo II - Classe 3

Observou-se um maior número de relatos (UCE) salientando aspectos desfavoráveis a respeito de remuneração direta e indireta (relacionada à dimensão Remuneração do estudo quantitativo) na Classe 3. Observou-se uma frequência maior de UCE desfavoráveis no Rio de Janeiro (participantes 23, 25, 26, 27) e em Salvador (participantes 28, 30 e 32), por indivíduos do sexo masculino, sendo o descontentamento maior com indivíduos com até 10 anos de BB (4 indivíduos com até 10 anos), 2 de 11 a 20 e um com mais de 21 anos no BB.

A Tabela 4.4 apresenta as formas representativas mais encontradas (radicais das palavras) e a Tabela 4.5, as variáveis descritivas na Classe 3 e sua associação com a classe através do valor de qui quadrado.

Tabela 4.4 - Formas representativas e variáveis descritivas e sua associação com a Classe 3

Formas representativas da Classe 3		
Qui2	UCE da classe	Formas reduzidas
131.42	68	remuner+
115.71	61	salario+
84.13	58	ganh+
78.42	39	mercado
66.02	35	reais
63.61	48	vend+
47.29	168	banc+
43.53	26	produto+
34.98	32	melhor+
33.01	25	administrador+
31.07	24	receb+
30.24	26	med+
28.12	17	cassi
28.11	26	pag+
23.18	13	plano+

Tabela 4.5-Variáveis descritivas associadas à Classe 3

Identificação	u.c.e total classe	UCE na classe	qui2
*local_04	174	99	52.90
*sexo_01	766	305	41.00
*suj_23	46	32	29.27
*suj_32	53	35	27.72
*suj_12	17	14	19.21
*suj_27	26	16	9.96
*suj_30	73	35	8.07
*suj_26	28	16	7.71
*suj_25	29	16	6.75
*local_05	256	99	5.01
*suj_16	49	23	4.63
*suj_28	25	13	4.27

*Local 04- Rio de Janeiro, local 05 - Salvador

As UCE representativas da Classe 3 retiradas diretamente do Alceste são apresentadas no Anexo 8.

A Classe 3, representando o Grupo II, relacionada a remuneração, o discurso também foi mais negativo.

Exemplos de UCE da classe 3:

“Então, comparando com o piso do salário em outras instituições, um estagiário que cumpre 8 horas em um banco privado, recebe mais do que um escriturário concursado no Banco, e isso pesa”.

(M, 2 anos de BB, Rio de Janeiro, Agência)

“Eu acho o seguinte, o posto efetivo é mal remunerado, se o cliente chega, você resolve o problema dele, você só passa para o gerente em último caso”.

(M, 2 anos de BB, Rio de Janeiro, Agência)

“Para o nível de responsabilidade que a gerência média tem, a remuneração é baixa. Eu não sei nem como avaliar a dos administradores, mas com certeza gerência média comparando com o mercado é mal remunerada”.

(F, 16 anos de BB, Salvador, Agência).

“Ele pode remunerar melhor também. Se nos perguntarmos o bancário do Banco do Brasil ganha menos do que o bancário do banco particular? Do Bradesco, do Itau, do Unibanco”?

(F, 16 anos de BB, Salvador, Agência).

Análise do Grupo III - Carreira Profissional - Classes 1 e 4

As Classes 1 e 4 estão associadas num terceiro e último grupo do dendograma (IIIa e IIIb), denominado Carreira Profissional, que por sua vez é traduzida como *relacionamento*, *reconhecimento social* e *significado do trabalho* (Classe 1) e *ascensão e treinamento* (Classe 4). A Classe 1 está diretamente relacionada às dimensões *relacionamento* e *trabalho desafiador* e a Classe 4 a *oportunidades de treinamento* e *oportunidades de crescimento* dos instrumentos de satisfação no trabalho, QST e QST-R analisados nos Capítulos 2 e 3.

Pode-se perceber que o Grupo III está relacionado a aspectos relacionados ao trabalho em si, enquanto os Grupos I e II relacionam-se a características externas ao trabalho.

Em relação à Classe 4, *ascensão e treinamento*, o Alceste identificou pontuações mais desfavoráveis em Curitiba (participantes 2, 4 e 6), pessoas do sexo feminino, na faixa de tempo até 10 anos. Quanto à classe 1, *relacionamento*, *reconhecimento afetivo*

e significado do trabalho, foram identificados aspectos mais favoráveis, identificados com maior frequência por pessoas do sexo feminino, com até 10 anos de empresa, em Brasília (participantes 9, 10, 11, 13).

A Tabela 4.6 apresenta as formas representativas mais encontradas (radicais das palavras) da Classe 1. A Tabela 4.7 apresenta as variáveis descritivas na Classe 1 e sua associação com a classe através do valor de qui quadrado.

A Tabela 4.8 apresenta as formas representativas mais encontradas (radicais das palavras) da Classe 4, e Tabela 4.9 apresenta as variáveis descritivas na classe 4 e sua associação com a classe através do valor de qui quadrado.

Tabela 4.6 - Formas representativas mais encontradas da Classe 1

Qui2	UCE da classe	Formas reduzidas
75.44	96	trabalh+
74.02	20	monotono+
62.19	16	repetitiv+
36.81	14	cresc+
33.00	13	cri+
32.04	10	lid+
29.28	38	vez+
28.31	8	acoes
27.98	9	verba+
27.98	9	perspectiva+
25.42	25	area+
25.32	6	corporativ+
25.32	6	autonom+
23.96	8	direcao
23.04	66	as

Tabela 4.7 - Variáveis descritivas e sua associação com a Classe 1

Identificação	u.c.e total class.	UCE	qui2
*local_02	139	58	50.63
*suj_11	14	10	24.83
*suj_10	31	15	17.38
*suj_01	73	27	15.69
*suj_9	40	17	14.38
*suj_09	5	4	11.94
*suj_03	25	11	10.07
*suj_19	15	6	4.22
*suj_13	12	5	3.93
*suj_22	40	12	3.08
*suj_31	29	9	2.66

*local 02-Brasília

Tabela 4.8 - Formas representativas mais encontradas da Classe 4

Qui2	UCE da classe	Formas reduzidas
180.97	103	curso+
95.69	151	faz+
75.26	63	hora+
60.16	41	treinamento+
37.87	67	quer+
35.41	18	horar+
33.73	20	cas+
32.11	18	mba+
30.66	16	aplic+
30.06	24	fez+
29.34	32	vou
29.07	36	fazendo
28.70	12	presenci+
26.48	18	repente
26.29	11	certificac+

Tabela 4.9 - Variáveis descritivas e sua associação com a Classe 4

Identificação u.c.e	total	UCE com a classe	qui2
*su_j_04	57	36	32.00
*sexo_02	555	209	29.23
*su_j_02	35	23	22.38
*local_01	355	137	18.50
*su_j_24	17	12	13.81
*su_j_06	98	43	10.23
*su_j_35	9	6	5.94
*su_j_16	49	19	2.02

*Local 01 - Curitiba

As UCE representativas das Classes 1 e 4 (retiradas diretamente do Alceste) são apresentadas no Anexo 8.

As UCE abaixo representam exemplos de aspectos desfavoráveis da Classe 4 relacionados a treinamento (*oportunidade de treinamento*) e ascensão profissional (*oportunidade de crescimento*):

“Porque cadastro eu sei, eu tenho que fazer. Nem eu nem o gerente da época fez; o João* fez para todo mundo. Não tem condições. É muito demorado, como vou fazer. Eu não consigo nem fazer o que eu tenho que fazer no dia-a-dia, como vou fazer um curso que vai demorar quantas horas”.

* Nome fictício

(F, Curitiba, 4 anos de BB, Órgão Regional)

“Estava marcado todo dia no meu ponto uma ou duas horas para eu fazer (treinamento auto-instrucional), não me lembro. Não dá. Como ele era liberado pela internet em casa, eu o fiz em casa, porque aquelas horas no banco eu não consegui fazer”.

(F, Salvador, 15 anos de BB, agência)

“E essa mentalidade que eu percebo na ascensão profissional. Nós não temos no banco um banco de dados com o currículo da pessoa. O currículo do banco não permite. Por exemplo, eu vou fazer um curso no Senac, e eu não consigo cadastrar, a não ser que este curso tenha sido financiado pelo banco”.

(F, Curitiba, 4 anos de BB, Órgão Regional)

Exemplo de UCE da Classe 1, identificando aspectos positivos relacionados a relacionamento e reconhecimento social (*relacionamento de chefes de colegas*) e significado do trabalho (*trabalho desafiador*):

“Eu me sinto reconhecido pelo o meu trabalho, mas a gente fica amarrada em alguns aspectos da organização. O que é reconhecimento? Reconhecimento é uma coisa muito ampla. Então, um relógio, uma força que alguém te dá e eu acho que o crescimento na organização também é um reconhecimento”.

(M, 18 anos de BB, Brasília, Direção Geral)

“Então eu não considero monótono (o trabalho do dia-a-dia) porque cada cliente é uma pessoa diferente. Eu adoro isso, principalmente porque são mais de R\$10.000,00, ou seja, geralmente são diretores de empresas. Então é interessante a gente conhecer quem está dirigindo as empresas e o perfil de cada um deles”.

(M, 7 anos de BB, São Paulo, agência)

“Então mostra (o trabalho do dia-a-dia) a capacidade que todos nós temos, um ótimo atendimento e/ capacitação. Agência para mim é desafiadora. Tem algumas coisas que são repetitivas, como todo setor do banco, como todo trabalho é às vezes monótono, mas no geral, é desafiador”.

(F, 28 anos de BB, Brasília, agência)

Uma análise fatorial de correspondência múltipla foi elaborada a partir da classificação hierárquica descendente, reforçando a classificação anterior, ao mesmo tempo em que proporcionou uma visão do conjunto de vocabulário das classes. O programa apresentou uma análise fatorial de correspondência de três fatores, os quais explicam a variância total (Tabela 4.10).

Tabela 4.10: Análise fatorial de correspondência

ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIA				
* Num.*	Valor próprio	* Porcentagem	* Cumul	*
* 1 *	.21178480	* 39.28643 *	39.286	*
* 2 *	.18519750	* 34.35444 *	73.641	*
* 3 *	.14209640	* 26.35912 *	100.000	*

As variáveis descritivas (palavras precedidas por um asterisco) e palavras que mais contribuíram aos três fatores da análise fatorial aparecem projetadas nas Figuras 4.2 e 4.3 respectivamente.

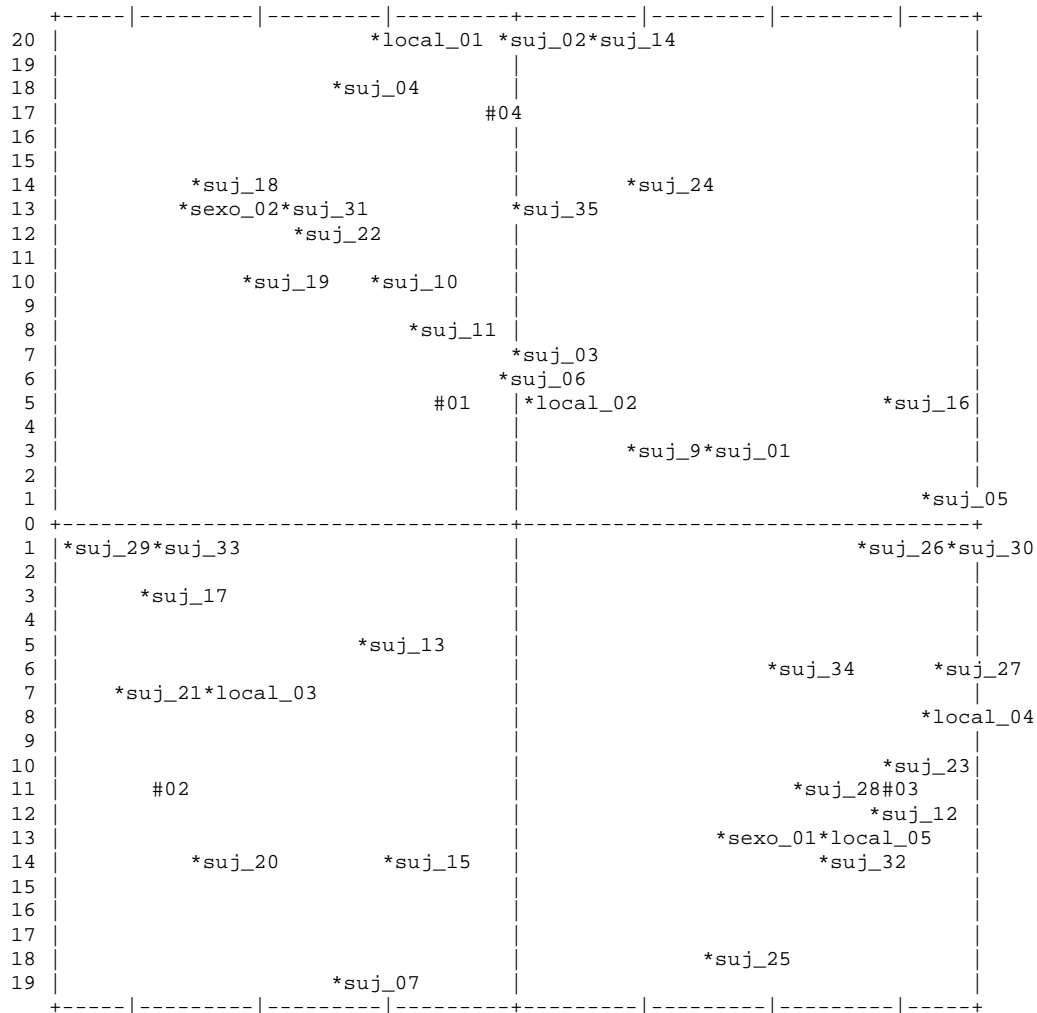


Figura 4.2- Variáveis descritivas em relação aos fatores

20					tenh+treinamento+
19					
18					cadastr+mba+. fiz+faz+curso+prov+
17					horar+marc+pos. .. aproveit+aplic+fazendo
16					pergunt+vou. excel+presenci+consegui
15					repenteduas . opc+ filh+.gradu+gdcsemana+
14					on_linedemor+fez+obrig+
13	dia+	hora+	sint+		
12					quer+ da
11					area+
10					
9					
8					amarr+ tipo+
7	termin+	.	.		.comunicacaoreconhecid+
6					busc+ acredit+perspectiva+
5	fic+	equip+otim+.lid+	total+monotono+reconhec+		
4		as credito ..acoes	percepcaopropr+		
3		trabalh+ cresc+cri+	.nissodirecaodiretor+ach+		
2		vez+verba+	vis+consider+afet+		
1		control+	desafiador	atividade+caminh+	
0					
1					intern+-----maneira+-----
2					pres+
3					
4	setor+	gente+			
5					ao
6	loc+daquiagência+central_de_a	grande+			inclusive..val+
7	centr+ equipamento+imagin+				diferencaprevi+ aposent+
8	operac+atendimento				cargo+banc+pag+ dos
9	direito+ tecnolog+chegu+tesouraria				produto+melhor+ .funcionar+
10	cal+ .ambient+troc+minuto+				ganh+constru+ . .rend+
11	fila+ ...espacoauto_atendim				salario+compar+ . .vend+
12	fech+ar .reform+ar_condicion				plano+segur+ ..cassi
13	part+ ...segurancacondicionado				ide+brasil+. ourocap+
14	atendid+ abr+ ped+atend+				nivel+med+ receb+
15	publico+and+caixa+				nome+bancos
16	antigo				
17					do

Figura 4.3 - Palavras com maior associação aos fatores.

Discussão

Os resultados advindos do Alceste revelaram quatro categorias temáticas, chamadas classes, que abarcaram o discurso proveniente dos grupos, cujo roteiro enfatizou seis tópicos, discutidos no estudo quantitativo apresentado nos Capítulos 2 e 3: *relacionamento de colegas e chefia, remuneração, trabalho desafiador* (significado do trabalho), *condições de trabalho* (condições físicas do trabalho), *oportunidades de treinamento e crescimento* (treinamento e ascensão profissional) (Anexo 7).

A partir da análise do discurso, esses tópicos foram reagrupados a partir das associações feitas em três grupos: Grupo I: Condições Físicas do Trabalho; Grupo II, Remuneração Direta e Indireta e Grupo III, Carreira Profissional. Os Grupos I e II relacionaram-se a aspectos extrínsecos ao trabalho, remuneração direta e indireta e condições físicas do trabalho, referentes diretamente às dimensões *condições de trabalho e remuneração* do QST e QST-R, apresentados nos Capítulos 2 e 3. O Grupo III voltou-se para aspectos intrínsecos relacionados ao trabalho: *relacionamento, reconhecimento social e significado do trabalho* (Classe 1) e *ascensão e treinamento* (Classe 4), referentes diretamente às dimensões *trabalho desafiador, relacionamento, oportunidades de treinamento e oportunidades de crescimento*, do QST e QST-R.

Os resultados são similares aos resultados obtidos nos questionários quantitativos, com a ressalva que condições físicas de trabalho foram percebidas nos grupos focais, principalmente em São Paulo e Curitiba, de forma mais desfavorável do que na pesquisa quantitativa.

Como nos resultados das MANOVAS apresentadas no Capítulo 3, houve também uma maior tendência das mulheres até 10 anos de empresa apresentar percepções mais negativas relacionadas a *oportunidades de treinamento e crescimento* na organização (identificadas pela Classe 4). O significado do trabalho (Classe 1) foi pontuado mais positivamente por pessoas com até 10 anos de empresa e remuneração foi pontuada mais negativamente por pessoas desta mesma faixa. Mesmo assim, o número de mulheres e homens nos grupos foi semelhante (16 mulheres e 19 homens no total), e o discurso foi muito parecido e crítico em pontos similares em todas as classes analisadas pelo software.

Embora os grupos focais tenham tido representantes de Órgãos Regionais, Direção Geral e Agências do BB em quantidades semelhantes, a maioria das UCE mais

representativas foram de profissionais de Agências. Destes comentários, a maioria teve uma relação desfavorável com os processos de trabalho, salvo a Classe 1, identificada por *relacionamento, reconhecimento social e significado do trabalho*, que em sua maioria teve comentários favoráveis.

Historicamente, o BB vem evoluindo a maneira de relacionar-se com o seu corpo funcional. Mudanças externas do mercado e aumento da competitividade modificaram não só a maneira como seu funcionário percebe questões relacionadas à sua carreira profissional na empresa, como também a visão da própria empresa. O discurso de funcionários de mais tempo de Banco identifica a empresa como um bom pagador no passado, como é verificado em uma UCE da categoria de remuneração (Classe 3):

“... A minha remuneração eu acredito que seria uma exceção dentro do banco, porque eu entrei há 36 anos, e naquela época, quando eu entrei no banco eu comecei a ganhar o dobro do salário que qualquer bancário do banco particular ganhava”.
(M, agência, 36 anos de BB, Agência, São Paulo).

Pessoas com menor tempo de BB, percebem o salário indireto como forma compensatória à remuneração direta considerada insatisfatória, sem, contudo, perceber o salário como um todo de modo insatisfatório, como o relato a seguir:

“... eu acredito que os ganhos secundários do Banco são melhores do que o próprio salário. A CASSI, a PREVI. Eu acredito que apesar do Banco vender que o salário inicial é mil e pouco, não é...”.
(F, 4 anos de BB, Agência, Salvador)

O discurso quanto a treinamento nos grupos manteve-se mais desfavorável, como nos resultados das MANOVAS no capítulo 3. Alguns relatos registrados em UCE exemplificam os “jeitinhos” para se conseguir alcançar metas da empresa, sem contudo, seguir os passos desejados para isso, o que contribui para uma visão mais desfavorável relacionada à treinamento e ascensão profissional.

Embora a política da empresa enfatize uma grade mínima de treinamento para cada um dos funcionários (30 horas de treinamento), houve relatos, principalmente no grupo de Curitiba, mostrando que o resultado é alcançado sem, contudo, haver treinamento de fato:

“... Porque cadastro eu sei, eu tenho que fazer. Nem eu nem o gerente da época fez. O João* fez para todo mundo. não tem condições. É muito demorado, como vou fazer. Eu não consigo nem fazer o que eu tenho que fazer no dia-a-dia, como vou fazer um curso que vai demorar quantas horas”

(F, 4 anos de BB, Agência, Curitiba).

* nome fictício

“E outro ponto, os cursos auto-instrucionais; como é registrado esse horário? No ponto eletrônico, ele concorda que fez duas horas esse dia, mas efetivamente ele não fez”.

(F, 16 anos de BB, Agência, São Paulo).

Embora seja identificada a deturpação de uma política institucional, esta ação é percebida como justificável para o atendimento do fluxo de trabalho do dia-a-dia, contribuindo, ainda, para uma visão negativa de treinamento auto-instrucional no trabalho, como uma atividade que ao invés de melhorar os processos, atrapalha.

Mesmo com um relato aparentemente mais favorável sobre treinamento, neste caso, treinamento presencial, pode ser percebido como problemático, como revela o relato que se segue:

“Agora o GERE, que foi o último curso que eu fiz que foi presencial, foi excelente. Eu ligava no intervalo para a agência, porque eu precisava saber o que estava acontecendo lá”.

(F, 4 anos de BB, Agência, Salvador).

Este relato mostra que, mesmo tendo uma percepção do treinamento em si favorável, a realidade do trabalho não faz com que o indivíduo se sinta “inteiro” no local de treinamento, uma vez que necessita monitorar seu ambiente de trabalho freqüentemente, mesmo estando fisicamente em outro lugar.

Ao se fazer a análise dos grupos focais, identificou-se características coletivas semelhantes em todos os grupos. Pode-se verificar a ocorrência de uma identidade, ser funcionário do BB, e o que essa identidade acarreta em relação a indicadores de satisfação/insatisfação no trabalho, como foi aqui analisado. Aspectos relacionados a treinamento, remuneração, condições de trabalho e ascensão profissional são percebidos de modo mais desfavorável. Os funcionários com menor tempo de empresa foram mais críticos em relação às dimensões *remuneração* e a *condições de trabalho*. As perdas foram percebidas de modo geral pelos funcionários mais velhos, sendo a remuneração do passado maior que a atual, as condições de trabalho também reconhecidas como mais desfavoráveis hoje. É importante salientar que em relação a significado do trabalho (*trabalho desafiador*), relacionamento e reconhecimento social (*relacionamento de colegas e chefia*), há uma percepção mais favorável como já indicado na pesquisa quantitativa:

“Então mostra a capacidade que todos nós temos, um ótimo atendimento e capacitação. Então agência para mim é desafiador. Tem algumas coisas que são repetitivas, como todo setor do Banco, como todo trabalho é às vezes monótono, mas no geral, é desafiador”.

(F, 4 anos de BB, Agência, Curitiba)

“ O Reconhecimento de um colega ou às vezes até do chefe imediato, eu acho que isso tem, eu vejo muito isso também: ah, legal, pelo trabalho, ficou ótimo isso, parabéns! Às vezes o chefe imediato também”.

(M, 18 anos de BB, Direção Geral, Brasília)

A tecnologia utilizada no procedimento de análise de conteúdo dos grupos permitiu uma análise imparcial, evitando pré-concepções. A partir do texto original, o Alceste realizou uma categorização estatística das palavras, realizando associações entre palavras que formaram entre si, universos lexicais diferentes, não impondo categorias pré-definidas de análise. Uma limitação para seu uso seria não levar em conta a construção da frase onde as palavras estão inseridas, apenas a raiz de palavras mais

frequentemente associadas entre si, podendo, por exemplo, uma palavra ter sentido diferente no contexto e o programa confundí-la com o mesmo sentido, por exemplo um verbo ser confundido com um substantivo, necessitando de uma análise posterior nas UCE.

As categorias (classes) identificadas pelo Alceste, apresentaram uma correlação direta com as dimensões identificadas no questionário de Satisfação e permitiu análise em profundidade de questões identificadas no instrumento quantitativo. É interessante ressaltar que as associações de palavras repetidas formando universos lexicais diferentes não acontecem nos métodos tradicionais de análise de conteúdo, feitos a partir da frequência de categorias e subcategorias elaboradas pelos pesquisadores (Bardin, 1977).

Embora não seja esse seu objetivo principal, as análises do modelo qualitativo replicaram resultados coletados a partir do instrumento quantitativo, sendo que identificaram pontos críticos semelhantes nas dimensões estudadas e algumas divergências quanto a *condições de trabalho* (percebida mais desfavoravelmente) e *relacionamento de colegas e chefia* (percebido mais favoravelmente).

CAPÍTULO 5

DISCUSSÃO FINAL

Este capítulo apresenta a discussão final a respeito dos resultados encontrados no trabalho, limitações e sugestões para pesquisas futuras. Primeiro se discute a utilização de um instrumento atitudinal, seguida da discussão sobre os resultados quantitativos e qualitativos do estudo, suas limitações e sugestões.

Considerações sobre a escolha de um instrumento atitudinal

O estudo aqui apresentado identificou a satisfação no trabalho como uma atitude favorável/desfavorável do indivíduo em relação ao seu trabalho, caracterizando-a como um estado interno expresso por avaliação afetiva e/ou cognitiva favorável ou desfavorável, como a grande maioria dos estudos encontrados na literatura (Weiss, 2002; Brief, 1998; Siqueira, 1995).

Ao se identificar a satisfação como uma atitude, é importante investigar a adequação (ou não) da utilização de instrumento atitudinal a partir da cultura predominante na sociedade na qual o mesmo está sendo aplicado.

Ao analisar padrões culturais, Triandis (1994) diferenciou a importância das atitudes em função do coletivismo ou individualismo predominante. Em sociedades coletivistas as normas sociais explicam mais o comportamento enquanto em sociedades individualistas as atitudes são mais adequadas para explicá-los. Seria então bem mais

indicada a utilização de um instrumento de mensuração de atitudes em sociedades mais individualistas.

Como classificar a sociedade brasileira? Num estudo de Levine e Norenzayan em Torres (1999), 31 países foram classificados quanto ao grau de coletivismo onde 1 = mais coletivista e 10 = menos coletivista. O Brasil ficou com uma classificação igual a 4, sendo assim, um país razoavelmente coletivista.

A cultura se apresenta como posições de valores ao longo de várias dimensões. Algumas dimensões aparecem como universais e a maneira que os grupos variam em cada uma dessas dimensões, determinará o seu padrão cultural. Seguindo este raciocínio, Hofstede (1980) apresentou uma conceituação cultural, identificada a partir de dimensões tais como distância do poder e coletivismo-individualismo. Em culturas com alta distância do poder, as regras e normas são construídas por líderes/superiores. Em sociedades com baixa distância do poder, as regras tendem a ser consensuais e os subordinados participam das decisões. Culturas individualistas tendem a focalizar o seu próprio trabalho, enquanto que culturas coletivistas dão preferência para metas grupais. Os padrões culturais se dividem em coletivistas e individualistas, podendo os mesmos ser tanto verticais (visão de hierarquia) quanto horizontais (visão de igualdade), sendo basicamente, conseqüências de estrutura familiar, complexidade cultural, fatores situacionais e demográficos (Triandis & Gelfand, 1998). A partir dos padrões culturais identificados, obtêm-se quatro combinações de padrões culturais: coletivismo horizontal e vertical e individualismo vertical e horizontal (Singelis, Triandis, Bhawuk & Gelfand, 1995).

Em relação ao seu padrão cultural, o Brasil não pode ser considerado uma sociedade estritamente coletivista vertical. Ribeiro (1997) afirma que o país possui uma divisão cultural bastante heterogênea, que tem origem em sua história sócio-econômica,

vasta área territorial, climas e solos diversos. Por exemplo, a região sudeste, mais industrializada, tenderia a ser uma região individualista vertical, as regiões norte e nordeste, menos industrializadas, tenderiam a ser coletivistas verticais.

A partir destas ponderações referentes à cultura brasileira, identifica-se um país com padrões culturais diferenciados (Ribeiro, 1997; Torres, 1999). Como não existe um delineamento único de padrão cultural na sociedade brasileira, não pode haver um consenso sobre a utilização de normas ou atitudes como explicação de antecedentes de comportamentos, não havendo aparentemente, problemas na utilização de medidas tanto atitudinais, quanto normativas no país.

Discussão das análises dos resultados quantitativos e qualitativos

A pesquisa aqui apresentada utilizou-se da premissa que satisfação no trabalho é uma medida atitudinal. Para a realização do estudo foram propostas duas análises. No primeiro tipo de análise, quantitativa, enfocou-se os aspectos cognitivos do construto, conforme a grande maioria dos estudos internacionais (Brief e Roberson, 1989; Van Saane & cols. 2002). No segundo estudo, qualitativo, se propôs investigar em profundidade, a partir de análises de grupos focais, os resultados obtidos no estudo qualitativo.

A grande diferença de produção internacional e nacional pode ser verificada quando se observa o volume de publicações relacionadas na literatura internacional (Spector, 1985; Van Saane & cols. 2002). Em decorrência, pesquisadores brasileiros terminam por utilizar instrumentos adaptados da literatura internacional, identificando-se, como exceções, os estudos de Martins (1985), Pasquali e Nogueira (1981) e Siqueira (1978, 1987).

Seguindo o padrão da literatura internacional e nacional (Van Saane e cols. 2002; Siqueira, 1995), onde, em média, os instrumentos apresentam um mínimo de cinco fatores até no máximo nove fatores, o QST abrangeu dimensões freqüentemente relacionadas na literatura a dimensões de satisfação no trabalho, tais como sistemas de recompensas, relacionamento de indivíduos pela chefia e colegas, significado e condições de trabalho e ascensão profissional.

Ambas as versões do QST alcançaram índices bastante satisfatórios no que diz respeito à sua estrutura hexafatorial, a sua replicabilidade (estrutura estável tanto para o QST, quanto para o QST-R) e a sua consistência interna (bons alphas), obtendo índices comparados aos outros instrumentos descritos na literatura. Essas características foram verificadas tanto em análises exploratórias (análises fatoriais exploratórias) quanto confirmatórias (modelos de equações estruturais).

Com o objetivo de verificar a relação de satisfação global no trabalho (identificada através da questão 54) e as dimensões multifatoriais investigadas no QST (os seis fatores indicados pelas 53 questões multifatoriais do instrumento) foi realizada uma análise de regressão múltipla padrão. Todas as variáveis do instrumento multifatorial entraram na equação de regressão, com destaque para *trabalho desafiador* como a variável mais importante, mais correlacionada à satisfação global, identificando esta variável intrínseca como a mais explicativa de satisfação global.

Este resultado indicou que o conteúdo, a natureza do trabalho é mais importante para a satisfação geral no trabalho que as variáveis *remuneração, condições de trabalho, oportunidades de crescimento, oportunidades de treinamento e relacionamento*.

As análises de invariância identificaram os segmentos da amostra (tempo de empresa e sexo) com diferenças em alguns itens nas análises de equidade. O

procedimento de análise de invariância pode ser utilizado como outra finalidade além da investigação de equivalência de estrutura fatorial entre grupos. Byrne (1994) demonstrou que o procedimento de análise de invariância pode ser uma boa ferramenta para a redução de instrumentos. A partir da investigação de equivalência entre subgrupos em relação à sua estrutura fatorial, é possível identificar itens do instrumento invariantes e não invariantes. Os itens invariantes entre as sub-amostras podem compor um novo instrumento reduzido. Na análise realizada a partir dos seis subgrupos analisados, puderam-se identificar itens não invariantes, significativos, nas análises realizadas, podendo estes itens vir a compor um novo QST-R. Um estudo posterior poderia apresentar um novo instrumento reduzido a partir deste procedimento.

Com a estrutura fatorial do instrumento testada, procurou-se descrever uma amostra, investigando diferenças em análises de cruzamentos da mesma. Foram investigadas relações entre as dimensões de satisfação no trabalho e três variáveis demográficas: sexo, tempo de empresa e local de trabalho. Os resultados apontaram para uma significância parcial, de segunda ordem, sendo significativas as relações entre sexo e local de trabalho, sexo e tempo de empresa e tempo de empresa e local de trabalho em relação à estrutura fatorial validada. Os Fatores *remuneração*, *relacionamento*, *oportunidades de crescimento* e *oportunidades de treinamento* foram identificados com menor satisfação em relação aos demais fatores, ou seja, *trabalho desafiador* e *condições de trabalho*.

Os resultados das análises comparativas entre sexo e faixa de tempo e sexo e local de trabalho indicaram que os homens obtêm índices mais altos de satisfação que as mulheres (apesar de próximos) nos fatores, com poucas exceções, tanto em relação ao local de trabalho, como em faixas de tempo de serviço na empresa. No fator remuneração, a análise de sexo e tempo de empresa, identificou que as mulheres com

menor tempo de BB, até 10 anos, estão mais satisfeitas que os homens. Nas demais faixas do fator remuneração, os homens tiveram melhores resultados.

Os resultados relatados acima indicam a ocorrência do efeito “teto de vidro”, (*glass ceiling*, Cox, 1994) segundo o qual as mulheres conseguem ver o “topo” de comando da organização, mas não conseguem alcançá-lo, sendo impedidas por um “teto de vidro” que as separa das posições de liderança. É um resultado direto de um sistema de opressão e discriminação institucionalizada, caracterizando o sexismo organizacional (Torres & Pérez-Nebra, 2003).

No Banco do Brasil, a proporção de mulheres para homens atualmente é de 1:3, sendo que ocupavam ao final de 2006, 27% do total de cargos em nível gerencial. Comparando-se esse dado à Administração Pública, verifica-se que o número de mulheres em cargos de nível decisório é ainda menor (Mourão, 2006). Em 2004, as mulheres ocupavam um percentual de 19,3% ocupantes de DAS (Cargo de Direção de Assessoramento Superior) 6, numa escala de 1 a 6, o posto mais alto dos cargos de confiança, a maior colocação hierárquica na Administração Pública, função reservada a presidentes e diretores gerais destes locais. Segundo diagnóstico realizado pelo ENAP (1998), o número de mulheres em postos de comando é inversamente proporcional ao nível decisório associado a estes postos; quanto mais alto o DAS, menor a quantidade de mulheres nos postos gerenciais, realidade também constatada no BB.

A diversidade cultural pode ser entendida como uma representação de pessoas com diferentes identidades grupais que têm significações culturais diversas em um sistema social, Cox (1994), é um dos maiores desafios nas organizações atualmente. Cabem às organizações compreender e respeitar a diversidade e gerenciá-la, planejando e implementando sistemas e práticas para tratar as pessoas, para potencializar as vantagens desta diversidade e minimizar as desvantagens.

Ao se comparar os segmentos *local de trabalho e tempo na empresa*, percebeu-se que Agências e Órgãos Regionais apresentaram maiores índices de satisfação em relação aos fatores, comparados à Direção Geral, independente do tempo na empresa (exceção para o fator *remuneração*, onde a maioria das faixas de tempo e local apontou para maior satisfação na Direção Geral).

A configuração da empresa identifica que a natureza do trabalho na Direção Geral é majoritariamente técnica e especializada, pois a maioria das pessoas que trabalham neste local ocupam cargos de natureza técnica. Sendo assim os resultados deste segmento impactam com maior força os resultados gerais da Direção Geral. Estudos que investigam a satisfação no trabalho em relação a carreiras técnicas, como a pesquisa de Martinez, Paraguay e Latorre (2004), pontuam que cargos de carreiras técnicas, como analistas, tendem a estar menos satisfeitos no trabalho que outras carreiras, especificamente o segmento gerencial.

Uma justificativa para tal resultado seria que a natureza do trabalho do analista, deve exigir maior análise de problemas e maior criticidade. Esta concepção de trabalho pode vir a influenciar avaliações sobre o trabalho, inclusive com uma visão mais crítica sobre a satisfação no trabalho.

Os resultados gerais das análises do estudo quantitativo pontuaram uma maior satisfação com a dimensão *trabalho desafiador*, ou seja, o significado do trabalho, independente do tempo, sexo e local de trabalho. Os resultados menos satisfatórios, decorrentes de *remuneração*, *oportunidades de crescimento*, *treinamento e relacionamento*, podem afetar negativamente a percepção global de satisfação no trabalho, que por sua vez, influencia a satisfação com a vida por meio da generalização das emoções do trabalho para a vida fora do trabalho, (Judge & Locke, 1993; Tait & cols. 1989; Staw, Bell & Clausen, 1986; e Staw & Ross, 1985).

Os resultados mais representativos das análises de conteúdo vieram de agências em sua maioria apresentando uma relação mais desfavorável com os processos de trabalho, salvo a classe que agrupou as dimensões *relacionamento de colegas e chefia* e *trabalho desafiador* e deteve, em sua maioria, comentários favoráveis. Uma explicação para este fenômeno seria a natureza do serviço de agência, com carga de trabalho demasiada, com maior frequência de trabalho repetitivo e monótono (Ferreira, 1992).

Os resultados dos grupos focais apresentaram visões distintas entre indivíduos mais velhos e novos de empresa. Os indivíduos com maior tempo de Banco identificaram duas identidades na empresa: uma paternalista do passado, e uma mais agressiva do presente. Aqueles com menor tempo na empresa, até 10 anos, apresentaram preocupações mais imediatistas com *remuneração* e *condições de trabalho*.

O discurso quanto a treinamento identificou “jeitinhos” (termo específico da cultura brasileira que significa uma forma de solucionar um problema mesmo sem se ter a possibilidade real de fazê-lo, Amado & Vinagre-Brasil, 1991). Para se alcançar as metas da empresa, criou-se formas “alternativas” para se registrar treinamentos auto-instrucionais, mesmo não os realizando de fato. A visão da execução do trabalho do dia-a-dia foi considerada prioritária, sendo a justificativa da utilização de jeitinhos. Aparentemente, por não se ter tempo de se fazer um curso auto-instrucional no trabalho pela demanda do serviço diário, não é considerado um dilema ético um único funcionário realizar cursos em nome de todos os seus colegas.

Este estudo forneceu contribuições teóricas e metodológicas. As contribuições metodológicas abrangem a integração das abordagens quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa utilizou metodologia inédita no país referente a estudos de

equidade apresentados no Capítulo 3. A abordagem qualitativa buscou elementos que ampliaram o entendimento dos resultados do estudo quantitativo.

A validação psicométrica da satisfação no trabalho, nas suas duas versões, completa e reduzida, bem como a inserção do método qualitativo utilizando análise estatística com auxílio do Alceste foram contribuições metodológicas da pesquisa, uma vez que a literatura vigente apresenta estudos em sua grande maioria apenas quantitativos.

Os resultados deste trabalho demonstraram que a pesquisa quantitativa e qualitativa são complementares. As análises efetuadas pela pesquisa qualitativa permitiram a coleta de dados explicativos de dimensões analisadas a partir do modelo quantitativo.

Sugestões

Apesar do QST e QST-R serem instrumentos válidos e precisos para avaliações de satisfação no trabalho para a população para a qual os mesmos foram desenvolvidos, ou seja para funcionários do BB, sua utilização em populações semelhantes (outros bancos, por exemplo) poderá ser feita a partir de ajustes de vocabulário e validações em amostras específicas.

Para pesquisa no próprio Banco, a partir de um modelo quantitativo, recomenda-se a aplicação do questionário em novas amostras na empresa, com cruzamentos diversificados de segmentos para verificar se a configuração fatorial encontrada ainda se mantém.

Outra agenda de pesquisa seria comparar o modelo causal proposto em amostras diferentes para verificar se as relações de predição se confirmam em outros grupos da população. Além disso, outros modelos podem ser delineados, inserindo-se novas

variáveis e/ou modificando-se a direção causal entre elas, como o modelo indicativo de Locke (1976).

O estudo qualitativo apontou mau uso de tecnologias relacionadas a execução de treinamentos. Naturalmente que a política de treinamento pode ser revista, principalmente no que diz respeito a treinamento auto-instrucional, para minimizar este resultado indesejado.

Uma maneira de minimizar as diferenças relacionadas a sexo identificadas tanto na pesquisa qualitativa quanto quantitativa, seria investigar o universo feminino do Banco do Brasil, suas peculiaridades, desenvolvendo incentivos específicos, como a implementação de programas voltados diretamente para este público, no que diz respeito à perspectiva de carreira, treinamento, trabalho, condições de trabalho, provendo incentivo a bolsas de estudos, trilhas profissionais específicas para mulher no BB.

O estudo qualitativo apontou a Direção Geral com resultados menos satisfatórios que os outros locais de trabalho. Uma sugestão seria buscar junto ao segmento de indivíduos que trabalham na Direção Geral, de todos os níveis de cargos, respostas para a melhoria dos pontos críticos acerca da satisfação no trabalho, com o auxílio de técnicas qualitativas, como análise de grupos focais.

Um indicador considerado menos satisfatório identificado na análise dos grupos focais foi *condições de trabalho*. As *condições de trabalho* podem ser melhor avaliadas conforme as características de cada local de trabalho, pois o padrão de *lay-out* determinado para a empresa não deve ser generalizado. Pode ser adaptado às dimensões continentais deste país, como por exemplo, serem repensadas a utilização de carpetes em locais rurais ou a destruição de pisos de mármore para colocação de carpete e instalações de pontos de internet.

Este estudo analisou apenas as características cognitivas do construto satisfação no trabalho. É importante assinalar a necessidade de novos estudos que possam identificar além do conteúdo cognitivo, o afetivo, utilizando análises tanto quantitativas quanto qualitativas, pois ainda há uma carência de estudos que incorporam ambas as características, (Brief & Weiss, 2002). A fim de se investigar tanto o conteúdo afetivo quanto o cognitivo do construto sugere-se uma pesquisa posterior unindo a aplicação do QST-R com um instrumento que mensure disposições afetivas, humores (afetividade positiva e negativa) como, por exemplo, o inventário reduzido dos cinco fatores de personalidade (Vasconcelos & Pasquali, 2004), a fim de se investigar disposições afetivas e sua interferência nos resultados da percepção de satisfação no trabalho, como atestam trabalhos como os de Watson e Clark (1984), Diener e Diener (1995), Judge, Bono e Locke (2000) e Judge e Locke (1993).

Como demonstrado no início deste capítulo, tanto escalas atitudinais quanto normativas podem ser aplicadas no Brasil. Assim, outros modelos de pesquisa podem vir a ser construídos, como um modelo normativo de pesquisa para o Banco do Brasil. Este modelo pode ser obtido a partir do conteúdo coletado a partir dos grupos focais por exemplo, enfocando processos organizacionais, com o objetivo de investigar a eficácia desses processos e sua influência sobre a satisfação do funcionário.

As implicações deste estudo podem levar a ações em relação às dimensões identificadas com menores índices de satisfação. De modo geral, para a melhoria dos índices de satisfação dos Fatores, sugerem-se treinamentos em relações humanas, políticas de relacionamento, programas voltados para ascensão profissional que possam melhorar as expectativas dos indivíduos da empresa, ampliando a percepção global da satisfação no trabalho e influenciando positivamente a satisfação com a vida.

Prioritariamente no entanto, sugere-se desenvolver ações corretivas relacionadas a treinamento e à diversidade de gênero. Quanto a treinamento, os indicadores dos grupos focais e pesquisas quantitativas identificaram diagnósticos e causas de insatisfação bastante significativas. Em relação à diversidade de gênero na empresa, há a necessidade de se identificar e investir mais no público feminino, uma vez que tanto nos grupos focais, quanto nas análises multivariadas de variância foram encontrados indícios de ocorrência do efeito de teto de vidro na instituição.

Limitações

As análises relacionadas ao instrumento de satisfação no trabalho e grupos focais foram construídas especificamente para funcionários do Banco do Brasil. Os resultados encontrados são específicos para o BB e sua realidade, não podendo ser generalizados. Não há, porém, impedimento para a utilização dos instrumentos apresentados na pesquisa quantitativa em outras populações. Recomenda-se, no entanto, ajustes quanto à forma, como foi feito no instrumento desenvolvido por Spector (1985), originalmente construído para população de Relações Humanas e posteriormente generalizado.

Recomenda-se a investigação qualitativa do construto. A análise em profundidade permite-nos visualizar questões polêmicas, sugestões para os resultados de um estudo quantitativo.

Ao utilizar-se uma tecnologia como o Alceste, se minimiza inferências na análise, pois o software é imparcial, ao contrário da análise tradicional de conteúdo. Contudo, a análise lexical desenvolvida pelo software não leva em conta a construção da frase onde as palavras estão inseridas, apenas a raiz de palavras mais frequentemente associadas entre si, podendo uma palavra ter sentido diferente dependendo do contexto e o programa entendê-la de uma única maneira. Esta limitação pode ser minimizada a partir da checagem das UCE principais retiradas de cada classe identificadas pelo

programa, permitindo a visualização do contexto aonde as palavras analisadas pelo software se encontram, podendo se avaliar a pertinência (ou não) da avaliação feita pelo Alceste.

Referências

- Albuquerque, A.S. (2005). *Bem-Estar Subjetivo e sua relação com personalidade, coping, suporte social, satisfação conjugal e satisfação no trabalho*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Amado, G., & Vinagre-Brasil, H. (1991). Organizational behaviors and cultural context: The Brazilian “jeitinho”. *International Studies of Management and Organization*, 21, 38-61.
- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., & Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Azjen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Azjen, I. (1988). From intentions to actions: A theory of planned behavior. Em J. Kuhl & J. Beckmann (Orgs.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). New York: Springer-Verlag.
- Balzer, W.K., Smith, P.C., Kravitz, D.E., Lovell, S.E., Paul, K.B., Reilly, B.A., & Reilly, C.E. (1990). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*. Ohio: Bowling Green State University.
- Baird, L.S. (1976). Relationship of performance to satisfaction in stimulating and on stimulating jobs. *Journal of Applied Psychology*, 61, 721-727.
- Begley, T.M., & Czanja, J.M. (1993). Panel analysis of the moderating affects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Bertier, P., & Bouroche, J.M. (1975). *Analyse des Données Multidimensionnelles*. Paris: Dunond.
- Benzécri, J.P. (1981). *Pratique de l'analyse des Données: linguistique et lexicologie*.

Paris: Dunond.

- Black, M.M., & Holden, E.W. (1998). The impact of gender on productivity and satisfaction among medical school psychologists. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 5, 117-131.
- Blood, M.R. (1971). The validity of importance. *Journal of Applied Psychology*, 55, 487-488.
- Boolen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Brooke, P.P., Russel, D.W., & Price, J.L. (1988). Discriminate validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Brief, A. P., & Weiss, H.M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brief, A.P., & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 717-27.
- Brush, D. H., Moch, M., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences in job satisfaction. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 139-155.
- Butler, M.C., & Ehrich, E.J. (1991). Positional influences on job satisfaction and job performance: A multivariate predictive approach. *Psychological Reports*, 69, 855-665.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS - Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Byrne, B.M. (1994). Testing for the factorial validity, replication, and invariance of a measuring instrument. A paradigmatic application based on the Maslach Burnout Inventory. *Multivariate Behavioral Research*. 29, 289-311.

- Campbell, K.N. (1999). Adult education: Helping adults begin the process of learning. *Journal of the American Association of Occupational Health Nurses*, 41, 31-40.
- Cavanagh, S.J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 704-711.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction Ushaped with age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 57-81.
- Comray, A. L. & Lee H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. (2nd. Ed.) Hilldale: Erlbaum.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., & Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. New York: Wiley.
- Cox, Jr., T. (1994). *Cultural diversity in organizations: theory and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, Jr., T. & Smolisky, C. (1994). *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*. Disponível em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu.glassceiling> (Acessado em 02/02/2007).
- Chan, K.B., Lai, G., Ko, Y.C., & Boey, K.W. (2000). Work stress among six professional groups: The Singapore experience. *Social Science and Medicine*, 50, 1415-1432.
- Chris, J.J., & Philip, J.C. (2002). Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 01-08.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Cura, M.L.A.D. (1994). *Satisfação profissional do enfermeiro*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.

- Curry, J.P. (1985). Determinants of turnover among nursing department employees. *Research in Nurse and Health*, 8, 397-411.
- DeCottis, T.A., & Summers, T.P. (1987). A Path analysis of a model of antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-70.
- Diener, E., & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 653-663.
- Diener, E., & Lucas R. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: Relative standards, need fulfillment, culture and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies*, 1, 41-78.
- Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Janovich College Publisher.
- ENAP (1998). *Diagnóstico da Situação Pública da Mulher na Administração Pública Federal*. Relatório Interno de Pesquisa. Texto para Discussão, n.28. Brasília, DF.
- Ferreira, M.C. (1992). *Carga de trabalho bancário e saúde: Um estudo ergonômico com avaliadores de penhor da Caixa Econômica Federal*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília. DF.
- Fishbein, M., & Azjen, I. (1975). *Belief, attitude, intentions, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flick, E. (2002). Entrevista episódica. Em M.W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 114-136). Petrópolis: Vozes.
- Fontenele-Mourão, T.M. (2006). *Mulheres no Topo de Carreira-Flexibilidade e Persistência*. Brasília: SPM.
- França, A.C.L. (1997). Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos, abordagens e desafios nas empresas brasileiras. *Revista de Medicina Psicossomática*, 1, 79-83.

- Goldenhar, L.M., Swanson, N.G., Hurrell, J.J., Ruder, A., & Deddens, J. (1998). Stressors and adverse outcomes for female construction workers. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 19-32.
- Greenacre, M.J. (1993). *Correspondence Analysis in Practice*. London: Academic Press.
- Hackman, J.R.E., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of theory. *Organizational Behaviour and Human Performance, 16*, 250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hanisch, K.A. (1992). The Job Descriptive Index revisited: Questions about the question mark. *Journal of Applied Psychology, 77*, 377-382.
- Harris, R.B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science, 11*, 12-28.
- Hayashi, C. (1950). On the Quantification of Qualitative Data from Mathematics-statistical Point of view. *Annals of Statistical Mathematics, II*.
- Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and the intent to leave. *Journal of Social Psychology, 137*, 677-689.
- Herzberg, F. (1969). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 10*, 52-62.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R.J., Shane, S.A. & Herold, D.M. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review, 21*, 203-224
- Hulin, C.L., & Blood, M.R., (1968). Job enlargement: Individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin, 69*, 41-55.
- Iaffadano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*, 251-273.

- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., & Paul, K.B. (1989). Construction of a General Scale: A comparison of global composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology, 74*, 193-200.
- Jackson, C.J., Potter, A., & Dale, S. (1998). Utility of facet descriptions in the prediction of global job satisfaction. *European Journal of Psychological Assessment, 14*, 134-140.
- Jackson, C.J., & Corr, P.J. (2002). Global Job Satisfaction and Facet Description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment, 18*, 01-08.
- Judge, A.T., & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology, 89*, 661-673.
- Judge, A.T., Bono, J.E., & Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*, 237-249.
- Judge, T.A., & Larsen, R.J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 67-98.
- Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530-541.
- Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151-188.
- Judge, T.A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology, 78*, 939-948.
- Judge, T.A., & Locke, E.A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 78*, 475-

490.

- Klijn, T.M.P. (1998). *Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción, Chile*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.
- Krausz, M., Kolowsky, M., & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intention and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behavior, 52*, 59-71.
- Krumm, D. (2001). *Psychology at work*. New York: Worth Publishers.
- Levin, I., & Stokes, J.P. (1989). Dispositional Approach to Job Satisfaction and Role of Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology, 74*, 752-758.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*, 309-336.
- Locke, E.A. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lodahl, T.M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology, 49*, 24-33.
- Long, J.S. (1983). *Confirmatory Factor Analysis*. Beverly Hills: Sage.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- Martins, M.C.F. (1985). *Satisfação no trabalho: Elaboração de instrumental e variáveis que afetam a satisfação*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, DF.

- Martinez M.C., & Paraguay, A.B.B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, 6, 59-78.
- Martinez, M.C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Martinez, M.C., Paraguay, A.B.B., & Latorre, M.R.D.O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública*, 38, 55-61.
- McGregor, D. (s.d.). *Os aspectos humanos da empresa*. Lisboa: Livraria Clássica.
- Mendes, A.M., & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6, 39-46.
- Meyer H.H., Allen D.C., & Smith L., (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 538-551.
- Mobley, W.H., & Locke, E.A. (1970). The relationship of value importance to satisfaction. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5, 463-483.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus group as qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Motowildo, S.J. (1996). Orientation toward the job and organization. Em K.R. Murphy (Org.), *Individual Differences and Behavior in Organizations* (pp. 175-208). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Muchinsky, P.M. (1977). Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-606.
- Norton, S.D., & Di Marco, N. (1980). A comparison of the predictive power of substantive and multiplicative models of job satisfaction and performance. *The Journal of Management Studies*, 32, 303-315.

- Orpen, C. (1981). Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 66, 113-115.
- Parkes K.R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress process: Models, methods and measures. *Work Stress*, 8 , 110-129.
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração*. Brasília: LabPam.
- Pasquali, L. (2005). *Análise Fatorial para Pesquisadores*. Brasília: LabPam.
- Pasquali, L., & Nogueira, P.R. (1981). Satisfação no trabalho: Construção de um instrumento. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 33, 03-18.
- Pérez-Ramos, J. (1980). *Satisfação no trabalho: Metas e tendências*. Tese de Livre-docência, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Assis, SP.
- Perkins, D., Jay, E. & Tishman, S. (1993). Beyond abilities: A dispositional theory of thinking. *The Merrill-Palmer Quarterly*, 39, 1-21.
- Piotrowsky, C.S. (1998). Gender harassment, job satisfaction, and distress among employed white and minority women. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 3, 33-43.
- Quinn, R.P., & Mangione, T.W. (1973). Evaluating weighted models of measuring job satisfaction: A Cinderella story. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10, 01-23.
- Reinert, M. (1983). Alceste: Une méthodologie de classification descendante hiérarchique: Application a l'analyse lexicale par contexte, *Les Cahiers de l'analyse des données*, 8, 137-198.
- Reinert, M. (1990). Alceste: Une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application – Aurelia de Gérard de Nerval, *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26, 24-54.

- Reinert, M. (1993). Les "mondes lexicaux" et leur "logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars, *Langage et Société*, 66, 5-39.
- Reinert, M. (2005). *Manuel du Logiciel ALCESTE (Version 4.7)* (computer program), Toulouse: Image.
- Ribeiro, D. (1997). *O povo brasileiro: a formação e sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Rogers, C.R. (1978). *Grupos de Encontro*. São Paulo: Martins Fontes.
- Sanchez, J.I., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: Is diversity management a luxury or a necessity? *Academy of Management Journal*, 39, 704-719.
- Saris, W., & Stronkhorst, H. (1984). *Causal modeling nonexperimental research: An introduction to LISREL approach*. Amsterdam: Sociometric Research Foundation
- Savery, L.K., & Wooden, M. (1994). The relative influence of life events and hassles on work-related injuries: Some Australian evidence. *Human Relations*, 47, 283-305.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Schneider, B., & Snyder, R.A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*. 36, 573-611.
- Scitovsky, T. (1976). *The Joyless Economy: An inquiry into human satisfaction and consumer dissatisfaction*. Oxford: Oxford University Press.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P.S., & Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Journal of Cross-Cultural Research*, 29, 245-275.
- Siqueira, M.M.M. (1995). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado.

- Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Siqueira, M.M.M. (1978). *Satisfação no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, DF.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand-McNally.
- Spector, P.E. (2006). *Industrial and Organizational Psychology: Research and practice*. Chichester: John Wiley.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of satisfaction on human resources staff: Development of the Job Satisfaction Survey *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-408.
- Staw, B.M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Staw, B.M., Bell, N.E., & Clausen, J.A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77
- Staw, B.M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Statt, D. A. (1997). *Understanding the consumer a psychological approach*. Houndsmills: Macmillan.
- Staw, B.M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Steel, R.P.; & Rentsch, J.R. (1997). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 82, 873-879.
- Steuer, R.S. (1989). *Satisfação no trabalho, conflito e ambigüidade de papéis: Estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo*. Dissertação

- de mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Solomon, C. (1994). Work/family's failing grade: Why today's initiatives aren't enough. *Personnel Journal*, 73, 72-87.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Needam Hights, MA: Allyn and Bacon.
- Tait, M., Padgett, M.Y., & Baldwin, T.T. (1989). Job satisfaction and life satisfaction: A reexamination of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35, 37-47.
- Taylor, J.C. (1977). Job satisfaction and the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology*, 50, 243-252.
- Tannen, D. (1998). *Talking from 9 to 5-Women and Men in The Workplace: Language, sex and power*. New York: Avon Books.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A.R. (2004). Diversidade cultural no contexto Organizacional. Em. Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp.443-463) Porto Alegre: Artmed.
- Torres, C. V. (1999). *Leadership Style Norms among Americans and Brazilians: Assessing Differences using Jackson's Return Potential Model*. Doctoral Dissertation. Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego, CA.
- Triandis, H.C., & Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal or Personality and Social*

Psychology, 74, 118-128.

- Triandis, H.C. (1995). *Individualism & Collectivism*. Colorado: Westview Press.
- Triandis, H.C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. Em H.C. Triandis, M.D., & L.M. Hough (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 103-172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Van Saane, N., Sluiter, J.K., Verbeek, J.H.A.M., & Frings-Dressen, M.H.W. (2003). Reliability and validity measuring instruments of job satisfaction: A systematic review. *Occupational Medicine*, 53, 191-197.
- Van Yparen, N.W., Hagedoom, M., & Gaurts, S.A.E. (1996). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 367-372.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8, 23-35.
- Vasconcelos, T. S., & Pasquali, L.(2004). Inventário reduzido dos cinco fatores de personalidade. Manual Técnico e de Aplicação. Brasília, DF. LABPAM.
- Watson, D., & Clark, L.A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire - Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation*, 22. s.n.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 2, 173-194.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Zalewska, A.M. (1999a). Achievement and social relations values as conditions of the

importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5, 395-416.

Zalewska, A.M. (1999b). Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5, 485-511.

Zeitz, G. (1990). Age and work satisfaction in a government agency: Attitudinal perspective. *Human Relations*, 43, 419-438

ANEXO 1

Questionário validado- versão completa

Avaliação da Satisfação do Funcionário no Banco do Brasil

Texto de Entrada

A finalidade deste questionário é investigar o grau de satisfação do funcionário no Banco do Brasil.

Por satisfação no trabalho entende-se: "**A atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho.**" ou seja como este indivíduo avalia de modo geral o seu trabalho.

Você está sendo convidado a compartilhar conosco sua opinião de como está a sua satisfação no seu trabalho hoje no Banco do Brasil.

Escala e Questionário

1 2 3 4 5 6

Não
Concordo

Concordo
Totalmente

1. A chefia compartilha freqüentemente informações na minha equipe.
2. No meu local de trabalho tenho liberdade de expressar minhas opiniões.
3. Tenho oportunidade de treinamentos ao longo do ano.
4. Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.
5. Os sistemas online que utilizo são adequados ao desempenho do meu trabalho.
6. As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário).
7. Há apoio constante entre os membros da minha equipe de trabalho.
8. Tenho acesso a material e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.
9. Recebo benefícios adequados em meu trabalho.
10. Recebo um salário justo pela responsabilidade que me é conferida.
11. A chefia não trata com igualdade os membros de minha equipe.

1 2 3 4 5 6

Não
Concordo

Concordo
Totalmente

12. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.
13. É possível se obter treinamento quando solicitado.
14. Faço os treinamentos pelos quais tenho interesse.
15. Meus colegas reconhecem o meu valor no trabalho.
16. Geralmente não preciso utilizar minhas competências no trabalho.
17. Há suporte tecnológico (micros, impressoras) para as atividades de trabalho.
18. Não confio em meus colegas de trabalho.
19. Executo tarefas diversificadas em meu trabalho.
20. A política de ascensão profissional no Banco do Brasil é confusa.
21. Há a possibilidade de ascensão profissional no meu trabalho.
22. Meu trabalho oferece poucos desafios.
23. Minhas características pessoais são respeitadas no trabalho.
24. Na minha equipe de trabalho, se compartilha informações sempre que necessário.
25. Não me relaciono bem com determinadas pessoas na minha equipe de trabalho.
26. Não se compartilha informação na minha equipe.
27. O meu trabalho representa um papel importante em minha vida.
28. O espaço físico do meu trabalho é adequado à natureza do meu serviço.
29. Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho.
30. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.

1 2 3 4 5 6

Não
Concordo

Concordo
Totalmente

31. O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no Banco do Brasil.
32. Tenho pouca oportunidade de ascensão profissional no meu trabalho.
33. O meu trabalho é fonte de inspiração para mim.
34. Existe variedade no meu trabalho.
35. O sistema de retribuição do Banco do Brasil é justo.
36. Meu trabalho é desestimulante.
37. Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.
38. Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho.
39. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.
40. Os funcionários têm igualmente chance de promoção no Banco do Brasil.
41. A política de comissionamento da minha empresa é justa.
42. Participo de treinamentos freqüentemente no meu trabalho.
43. Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho.
44. Posso ser criativo em meu trabalho.
45. A política salarial do Banco estimula o meu desempenho.
46. Estou satisfeito em relação ao trabalho que executo.
47. Sinto-me desestimulado em meu trabalho.
48. Há a possibilidade de enriquecimento de conteúdo no meu cargo.
49. Sou tratado com estima e respeito em minha equipe.

1 2 3 4 5 6

Não
Concordo

Concordo
Totalmente

50. O salário do meu cargo é insuficiente.

51. Tenho confiança em meu chefe.

52. Tenho oportunidade de ascensão profissional no Banco do Brasil.

53. A política de treinamento da empresa não atende às minhas necessidades individuais.

54. Estou satisfeito com meu trabalho no Banco do Brasil

ANEXO 2

Questionário Reduzido

Pesquisa:

Avaliação da Satisfação do funcionário do Banco do Brasil

Texto de entrada:

A finalidade deste questionário é investigar o grau de satisfação do funcionário no Banco do Brasil.

Por Satisfação no trabalho entende-se “**a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho**”. Ou seja, como este indivíduo avalia de modo geral seu trabalho.

Você está sendo convidado a compartilhar conosco sua opinião de como está a sua satisfação hoje no Banco do Brasil.

B – Questionário

1 - Instruções

Para responder às questões, utilize a escala de concordância abaixo. Clique no campo correspondente ao número que indica a sua percepção:

1	2	3	4	5	6	
Não Concordo					Concordo Totalmente	

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será sua concordância com o que a frase descreve.

2 - Questões

1. Tenho oportunidade de treinamentos ao longo do ano.	<input type="checkbox"/>
2. Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.	<input type="checkbox"/>
3. As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário)	<input type="checkbox"/>
4. Tenho acesso a material e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.	<input type="checkbox"/>
5. Faço os treinamentos pelos quais tenho interesse.	<input type="checkbox"/>
6. Recebo um salário justo pela responsabilidade que me é conferida.	<input type="checkbox"/>
7. A chefia não trata com igualdade os membros de minha equipe.	<input type="checkbox"/>
8. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.	<input type="checkbox"/>
9. É possível se obter treinamento quando solicitado.	<input type="checkbox"/>
10. Há suporte tecnológico (micros, impressoras) para as atividades de trabalho.	<input type="checkbox"/>
11. Não confio em meus colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>
12. Executo tarefas diversificadas em meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
13. Não me relaciono bem com determinadas pessoas na minha equipe de trabalho.	<input type="checkbox"/>
14. Na minha equipe se compartilham informações.	<input type="checkbox"/>

15.O espaço físico do meu trabalho é adequado à natureza do meu serviço.	<input type="checkbox"/>
16. Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho.	<input type="checkbox"/>
17.O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.	<input type="checkbox"/>
18. O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no Banco do Brasil.	<input type="checkbox"/>
19.O meu trabalho é fonte de inspiração para mim.	<input type="checkbox"/>
20.Existe variedade no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
21.O sistema de retribuição do Banco do Brasil é justo.	<input type="checkbox"/>
22.Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.	<input type="checkbox"/>
23.Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
24.Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.	<input type="checkbox"/>
25.Participo de treinamentos freqüentemente no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
26.Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
27.Posso ser criativo em meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
28.A política salarial do Banco estimula o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>
29.O salário do meu cargo é insuficiente.	<input type="checkbox"/>
30. Não se compartilha informações na minha equipe	<input type="checkbox"/>
31. Tenho confiança em meu chefe	<input type="checkbox"/>
32. Sou tratado c/estima e respeito.	<input type="checkbox"/>
33.Política de treinamento não atende minhas necessidades.	<input type="checkbox"/>
34. Funcionários têm chances iguais de promoção no BB.	<input type="checkbox"/>

35. Política de ascensão profissional no BB é confusa.	<input type="checkbox"/>
36. Estou satisfeito com meu trabalho no Banco do Brasil.	<input type="checkbox"/>

ANEXO 03

Questões sugeridas presentes na lista de análise semântica

TRABALHO DESAFIADOR

1. Existe variedade no meu trabalho.
2. Tenho oportunidade de desempenhar diferentes tarefas em meu trabalho.
3. É necessário muito empenho de minha parte para desempenhar o meu trabalho.
4. O meu trabalho representa um papel importante em minha vida.
5. O meu trabalho é fonte de inspiração para mim.
6. Sinto-me realizado(a) em meu trabalho.
7. Posso ser criativo em meu trabalho.
8. Meu trabalho é desestimulante.
9. Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho.
10. Desempenho tarefas diversificadas em meu trabalho.
11. No meu trabalho tenho liberdade de expressar minhas opiniões
12. Exerço atividades repetitivas em meu trabalho.
13. Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho.
14. Meu trabalho exige além das minhas capacidades.
15. Estou satisfeito em relação ao conteúdo do meu trabalho.
16. Exerço sempre as mesmas atividades em meu trabalho.
17. Meu trabalho oferece poucos desafios
18. Geralmente não utilizo minhas competências do trabalho.
19. Meu trabalho inspira o melhor de mim.

RECOMPENSAS FINANCEIRAS

20. Meu salário, comparado ao mercado, é justo
21. Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho.
22. A política salarial do Banco estimula o meu desempenho.
23. Recebo um salário justo pela responsabilidade que me é conferida.
24. O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no Banco do Brasil.
25. Considero justa a remuneração que recebo.
26. O sistema de retribuição do Banco do Brasil é justo.
27. O salário do meu cargo é insuficiente, comparado ao equivalente no mercado.
28. Os benefícios de saúde oferecidos pelo Banco do Brasil são insuficientes.
29. Recebo benefícios adequados em meu trabalho.
30. Os benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil limitam-se aos obrigatórios por lei.

31. Considero a participação nos lucros e resultados incentivo para meu bom desempenho no trabalho.
32. Conheço os benefícios oferecidos pelo BB.
33. Os benefícios que a empresa oferece contribuem para a minha qualidade de vida.
34. Os benefícios mais importantes do Banco do Brasil são CASSI e PREVI.
35. participação nos lucros e resultados pouco influi para um bom desempenho no trabalho.
36. O sistema de pagamentos do Banco do Brasil é justo
37. É difícil usufruir de licenças no Banco do Brasil.

OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

38. Tenho a oportunidade de encareiramento no Banco do Brasil.
39. A política de comissionamento da minha empresa é justa.
40. Tenho oportunidade de exercer liderança no meu trabalho.
41. Tenho oportunidade de treinamentos ao longo do ano.
42. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.
43. Faço os treinamentos pelos quais tenho interesse.
44. É possível se obter treinamento quando solicitado.
45. Percebo os comissionamentos da empresa como oportunidade de crescimento pessoal.
46. A política de treinamento da empresa não atende às minhas necessidades individuais.
47. Recebo treinamento constantemente no meu trabalho
48. Há a possibilidade de encareiramento no meu trabalho.
49. A política de encareiramento no Banco do Brasil é confusa.
50. Os funcionários tem igualmente chance de promoção no Banco do Brasil.
51. Há muitos deveres e poucos direitos do funcionário.
52. Tenho pouca oportunidade de promoção no meu trabalho.
53. Inexiste a possibilidade de fazer treinamentos do meu interesse no Banco.
54. Tenho chance de promoção no meu trabalho.
55. Há a possibilidade de enriquecimento de conteúdo tarefas no meu trabalho.

RECONHECIMENTO POR REALIZAÇÕES

56. Sou reconhecido de forma justa pela qualidade do meu trabalho.
57. Recebo retorno sobre a qualidade do meu trabalho.
58. Existe reconhecimento no meu local trabalho.
59. Há uma política de reconhecimento justa no Banco do Brasil
60. Recebo incentivos não financeiros pela qualidade do trabalho que realizo.
61. Me sinto desincentivado(a) em meu local de trabalho.

62. Sou reconhecido profissionalmente no segmento em que atuo.
63. Recebo mais críticas que elogios pela qualidade do meu trabalho.
64. O Banco não se preocupa em reconhecer talentos individuais no trabalho.
65. Sou tratado com estima e respeito em minha equipe.
66. Meus colegas reconhecem meu valor no trabalho.
67. Recebo elogios, agradecimentos sobre a qualidade do meu trabalho.
68. Meus colegas reconhecem meu valor no trabalho.
69. Há apoio constante entre os membros da equipe.
70. Existe reconhecimento individual dentro do grupo de trabalho.
71. Meu chefe reconhece talentos em sua equipe de trabalho.

RELACIONAMENTO DE COLEGAS E CHEFIA

72. Meu chefe trata a todos de minha equipe de forma igualitária.
73. Inexiste sobrecarga de trabalho em minha equipe.
74. A exigência do meu superior imediato afeta negativamente meu desempenho.
75. Há apoio constante entre os membros da minha equipe de trabalho.
76. Há diferença de tratamento entre os membros de minha equipe em relação à chefia.
77. Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.
78. Tenho desafetos entre a minha equipe de trabalho.
79. Falta compartilhamento de informação na minha equipe.
80. Desconfio de meus colegas de trabalho.
81. Minhas características pessoais (físicas e psicológicas) são respeitadas no trabalho.
82. Prefiro trabalhar sozinho que em equipe.
83. As demandas de serviço são centralizadas.
84. Percebo as pessoas em meu local de trabalho como individualistas.
85. Inexiste troca de informações entre as pessoas do meu local de trabalho.
86. Posso ter confiança em meu chefe.
87. Se compartilha informações em minha equipe.
88. Nenhuma informação é compartilhada no meu ambiente de trabalho.

CONDIÇÕES DE TRABALHO APOIADORAS

89. As condições físicas em meu local de trabalho são boas.
90. A iluminação em meu local de trabalho é adequada à natureza do meu serviço.
91. O mobiliário do meu local de trabalho é adequado.

92. No meu local de trabalho, inexistem riscos iminentes de acidentes de trabalho.
93. Há suporte tecnológico (micros, impressoras) para as atividades de trabalho.
94. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.
95. As falhas na comunicação da rede alteram a rotina de trabalho por completo.
96. Inexistem riscos iminentes de perda de emprego em meu trabalho.
97. Tenho acesso a material e equipamentos adequados no trabalho que realizo.
98. As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário, espaço).
99. Meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.
100. Os sistemas *online* que utilizo são adequados tecnologicamente.
101. Os constantes problemas na rede e sistema de computadores afetam negativamente a qualidade de trabalho.
102. Existe risco de assaltos/sequestros em meu trabalho.

ANEXO 4

Análise de Juízes

Você . está recebendo uma lista de questões que foram previamente classificadas em seis categorias. Estas categorias compõem um construto específico chamado satisfação no trabalho.

A partir deste banco de questões estaremos construindo um questionário a ser aplicado no Banco do Brasil periodicamente sobre satisfação no trabalho.

Cada categoria tem um número. Você deverá marcar um “x” na coluna correspondente a categoria que julgar ser da frase apresentada, como mostra o exemplo abaixo:

Categorias:

1. Arbitragem em futebol: acuidade de juízes e bandeirinhas em relação a jogo.
2. Pescaria na praia: quantidade de frutos do mar que são apanhados em beira de praia.
3. Benefícios do trabalho:férias, folga
4. não se aplica

número da categoria

Frase	1	2	3	4
O jogo do Brasil com a Turquia é um exemplo positivo de arbitragem.	x			

Neste exemplo a frase foi identificada como pertencendo a categoria 1.

1.Trabalho Desafiador: grau em que o trabalho apresenta interesse, desafio, permite criatividade, diversidade e satisfação pessoal;

2. Oportunidade de crescimento - Chance de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar as competências do indivíduo. Oportunidades para aprender a crescer pessoalmente, bem como para progredir dentro da organização;

3. Reconhecimento por realizações - Reconhecimento por parte de colegas e superiores;

4. Recompensas - recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas em políticas organizacionais, no desempenho e na produtividade do trabalhador;

5. Condições de Trabalho: ambientes de físico trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos;

6. Relacionamento com colegas e chefia: Interação social com colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

7 .não há relação com nenhuma categoria

Frases	1	2	3	4	5	6	7
O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.							
A política salarial do Banco estimula o meu desempenho.							
A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.							
A exigência do meu superior imediato afeta negativamente meu desempenho.							
A iluminação em meu local de trabalho é adequada à natureza do meu serviço.							
A participação nos lucros e resultados pouco influi para um bom desempenho no trabalho.							
A política de comissionamento da minha empresa é justa.							
A política de treinamento da empresa não atende as minhas necessidades individuais.							
As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário, espaço)							
As demandas de serviço não são compartilhadas em equipe.							
As falhas na comunicação da rede alteram a rotina de trabalho por completo.							
Conheço os benefícios oferecidos pelo BB.							

1. Trabalho Desafiador: grau em que o trabalho apresenta interesse, desafio, permite criatividade, diversidade e satisfação pessoal;

2. Oportunidade de crescimento - Chance de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar as competências do indivíduo. Oportunidades para aprender a crescer pessoalmente, bem como para progredir dentro da organização;

3. Reconhecimento por realizações - Reconhecimento por parte de colegas e superiores;

4. Recompensas - recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas em políticas organizacionais, no desempenho e na produtividade do trabalhador;

5. Condições de Trabalho: ambiente físico de trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos;

6. Relacionamento com colegas e chefia: Interação social com colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

7. não há relação com nenhuma categoria

Frases	1	2	3	4	5	6	7
Considero a participação nos lucros e resultados incentivo para meu bom desempenho no trabalho.							
Considero justa a remuneração que recebo.							
Desempenho tarefas diversificadas em meu trabalho.							
É necessário muito empenho de minha parte para desempenhar o meu trabalho.							
É possível se obter treinamento quando solicitado.							
Estou satisfeito em relação ao conteúdo do meu trabalho.							
É possível se obter treinamento quando solicitado.							
Estou satisfeito em relação ao conteúdo do meu trabalho.							
Exerço atividades repetitivas em meu trabalho.							
Existe risco de assaltos/seqüestros em meu trabalho.							
Existe variedade no meu trabalho.							
Faço os treinamentos pelos quais tenho interesse.							
Não se compartilha informação na minha equipe.							
No meu local de trabalho não há risco iminente de acidentes de trabalho.							
No meu local de trabalho, tenho liberdade de expressar minhas opiniões.							

1.Trabalho Desafiador: grau em que o trabalho apresenta interesse, desafio, permite criatividade, diversidade e satisfação pessoal;

2. Oportunidade de crescimento - Chance de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar as competências do indivíduo. Oportunidades para aprender a crescer pessoalmente, bem como para progredir dentro da organização;

3. Reconhecimento por realizações - Reconhecimento por parte de colegas e superiores;

4. Recompensas - recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas em políticas organizacionais, no desempenho e na produtividade do trabalhador;

5. Condições de Trabalho: ambiente físico de trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos;

6. Relacionamento com colegas e chefia: Interação social com colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

7. não há relação com nenhuma categoria

Frases	1	2	3	4	5	6	7
O Banco não se preocupa em reconhecer talentos individuais no trabalho.							
O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no BB.							
O meu trabalho é fonte de inspiração para mim.							
O meu trabalho representa um papel importante em minha vida.							
O mobiliário do meu local de trabalho é adequado.							
O salário do meu cargo é insuficiente, comparado ao equivalente no mercado.							
O sistema de retribuição do BB é justo.							
Os benefícios mais importantes do BB são a CASSI e a PREVI.							
Os Benefícios que a empresa oferece contribuem para a minha qualidade de vida.							
Os constantes problemas na rede e sistemas de computadores afetam negativamente a qualidade.							
Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.							
Os funcionários têm igualmente chance de promoção no BB.							

1. Trabalho Desafiador: grau em que o trabalho apresenta interesse, desafio, permite criatividade, diversidade e satisfação pessoal;

2. Oportunidade de crescimento - Chance de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar as competências do indivíduo. Oportunidades para aprender a crescer pessoalmente, bem como para progredir dentro da organização;

3. Reconhecimento por realizações - Reconhecimento por parte de colegas e superiores;

4. Recompensas - recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas em políticas organizacionais, no desempenho e na produtividade do trabalhador;

5. Condições de Trabalho: ambientes de físico trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos;

6. Relacionamento com colegas e chefia: Interação social com colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

7. não há relação com nenhuma categoria

Frases	1	2	3	4	5	6	7
Os sistemas <i>Online</i> que utilizo são adequados tecnologicamente.							
Percebo os comissionamentos da empresa como oportunidade de crescimento pessoal.							
Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho.							
Posso ser criativo em meu trabalho.							
Posso ter confiança em meu chefe.							
Geralmente não utilizo minhas competências no trabalho.							
Há a possibilidade de enriquecimento de conteúdo das tarefas no meu trabalho.							
Há a possibilidade de encarreiramento no meu trabalho							
Há apoio constante entre os membros da minha equipe de trabalho.							
Há diferença de tratamento entre os membros de minha equipe em relação à chefia.							
Há muitos deveres e poucos direitos do funcionário.							
Há suporte tecnológico (micros, impressoras) para as atividades de trabalho.							
Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.							

1.Trabalho Desafiador: grau em que o trabalho apresenta interesse, desafio, permite criatividade, diversidade e satisfação pessoal;

2. Oportunidade de crescimento - Chance de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar as competências do indivíduo. Oportunidades para aprender a crescer pessoalmente, bem como para progredir dentro da organização;

3. Reconhecimento por realizações - Reconhecimento por parte de colegas e superiores;

4. Recompensas - recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas em políticas organizacionais, no desempenho e na produtividade do trabalhador;

5. Condições de Trabalho: ambientes de físico trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos;

6. Relacionamento com colegas e chefia: Interação social com colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

7. não há relação com nenhuma categoria

Frases	1	2	3	4	5	6	7
Há uma política de reconhecimento justa no BB.							
Meu chefe reconhece talentos em sua equipe de trabalho.							
Meu chefe trata todos de minha equipe de forma igualitária.							
Meu salário é justo em relação às minhas atribuições.							
Meu salário, comparado ao mercado , é justo.							
Meu trabalho é desestimulante.							
Meu trabalho exige além das minhas capacidades.							
Meu trabalho inspira o melhor de mim.							
Meu trabalho oferece poucos desafios.							
Meus colegas reconhecem meu valor no trabalho.							
Minhas características pessoais são respeitadas no trabalho.							
Não confio em meus colegas de trabalho.							
Não é clara a política de encareiramento no BB.							
Não há a possibilidade de fazer treinamentos do meu interesse no BB.							
Não há risco iminente de perda de emprego em meu trabalho.							
Não há sobrecarga de trabalho entre as pessoas do meu trabalho.							
Não há troca de informações entre as pessoas do meu trabalho.							

1. Trabalho Desafiador: grau em que o trabalho apresenta interesse, desafio, permite criatividade, diversidade e satisfação pessoal;

2. Oportunidade de crescimento - Chance de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar as competências do indivíduo. Oportunidades para aprender a crescer pessoalmente, bem como para progredir dentro da organização;

3. Reconhecimento por realizações - Reconhecimento por parte de colegas e superiores;

4. Recompensas - recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas em políticas organizacionais, no desempenho e na produtividade do trabalhador;

5. Condições de Trabalho: ambientes de físico trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos;

6. Relacionamento com colegas e chefia: Interação social com colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

7. não há relação com nenhuma categoria amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

Frases	1	2	3	4	5	6	7
Não me sinto incentivado(a) em meu local de trabalho.							
Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.							
Prefiro trabalhar sozinho que em equipe.							
Recebo benefícios adequados em meu trabalho.							
Recebo elogios, agradecimentos sobre a qualidade do meu trabalho.							
Recebo mais críticas que elogios pela qualidade do meu trabalho.							
Recebo treinamentos freqüentemente no meu trabalho.							
Se compartilha informações em minha equipe sempre que necessário.							
Sinto-me realizado(a) em meu trabalho.							
Sou reconhecido profissionalmente no segmento em que atuo.							
Sou tratado com estima e respeito em minha equipe.							
Tenho a oportunidade de encareiramento no BB.							
Tenho acesso a material e equipamentos adequados no trabalho que realizo.							
Tenho desafetos entre a minha equipe de trabalho.							

1.Trabalho Desafiador: grau em que o trabalho apresenta interesse, desafio, permite criatividade, diversidade e satisfação pessoal;

2. Oportunidade de crescimento - Chance de aperfeiçoar capacidades e assim ampliar as competências do indivíduo. Oportunidades para aprender a crescer pessoalmente, bem como para progredir dentro da organização;

3. Reconhecimento por realizações - Reconhecimento por parte de colegas e superiores;

4. Recompensas - recebimento de várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas em políticas organizacionais, no desempenho e na produtividade do trabalhador;

5. Condições de Trabalho: ambientes de físico trabalho, condições de segurança, equipamentos, suporte material e tecnológico para a realização de trabalhos;

6. Relacionamento com colegas e chefia: Interação social com colegas e chefia (apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

7. não há relação com nenhuma categoria amizade, relacionamento interpessoal no trabalho).

Frases	1	2	3	4	5	6	7
Tenho oportunidade de desempenhar diferentes tarefas em meu trabalho.							
Tenho oportunidade de exercer liderança no meu trabalho.							
Tenho oportunidade de treinamentos ao longo do ano.							
Tenho pouca oportunidade de encareiramento no meu trabalho.							
Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho.							

ANEXO 05

Modelo de questionário- estudo piloto

A seguir, apresenta-se o modelo final de questionário assim subdividido:

- parte 1: Instruções: tendo a função de tornar a tarefa do respondente clara;
- parte 2 :Dados do participante: coleta de dados sobre o indivíduo respondente do questionário;
- parte 3 :80 itens a serem julgados , conforme escala já apresentada.

Questionário para Avaliação da Satisfação do Funcionário no Banco do Brasil

A finalidade deste questionário é investigar o grau de satisfação do funcionário no Banco do Brasil
Por satisfação no trabalho entende-se: "**A atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho.**" ou seja como este indivíduo avalia de modo geral o seu trabalho.
Você foi escolhido a compartilhar conosco sua opinião de como está a sua satisfação no seu trabalho hoje no Banco do Brasil.
A Diretoria Gestão de Pessoas utilizará essas informações para subsidiar programas para a melhoria da satisfação do funcionário do Banco do Brasil.

A - Dados do Funcionário

Instruções: Assinale com um X a resposta que represente a sua situação atual e complemente os dados solicitados.

Sexo:

- (1) masculino
- (2) feminino

O último nível de escolaridade que concluí foi:

- (1) 1º grau
- (2) 2º grau
- (3) 3º grau
- (4) Pós-Graduação

Meu local de trabalho atual é:

- (1) Agência
- (2) Direção Geral (inclui SUPER Estadual)
- (3) Órgãos Regionais (AJURE, COINT, GERIE, INFRA, SUPER Regional, URC etc.)

Prefixo da dependência em que trabalho:_____

Estou lotado nesta dependência há aproximadamente_____ anos

**Meu tempo de Banco é de _____ anos
função que ocupo:**_____

Minha experiência na função atual é de_____ anos

B - Grau de satisfação no Local de Trabalho

Instruções: Para responder às questões utilize a escala de concordância abaixo. Registre no quadrado ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção:

1	2	3	4	5	6
Não Concordo			Concordo Totalmente		

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será sua concordância com o que a frase descreve.

-
1. A chefia compartilha freqüentemente informações na minha equipe.
 2. No meu local trabalho tenho liberdade de expressar minhas opiniões
 3. Tenho oportunidade de treinamentos ao longo do ano.
 4. Existem constantes problemas na rede e sistema de computadores do banco.
 5. Sou reconhecido(a) de forma justa pela qualidade do meu trabalho.
 6. Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.
 7. Recebo feedback sobre a qualidade do meu trabalho.
 8. Os sistemas online que utilizo são adequados ao desempenho do meu trabalho.
 9. As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário)

1	2	3	4	5	6
Não Concordo			Concordo Totalmente		

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será sua concordância com o que a frase descreve.

-
10. O recebimento de prêmios não financeiros incentiva o trabalho.
 11. Há apoio constante entre os membros da minha equipe de trabalho.
 12. As possibilidades de fazer treinamentos do meu interesse no Banco são nulas.
 13. Tenho acesso a material e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.

- 14. Recebo benefícios adequados em meu trabalho.
- 15. Tenho oportunidade de exercer liderança no meu trabalho.
- 16. Recebo um salário justo pela responsabilidade que me é conferida.
- 17. A chefia trata com desigualdade os membros de minha equipe.
- 18. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.
- 19. As demandas de serviço deixam de ser compartilhadas em equipe.

1	2	3	4	5	6	
Não Concordo				Concordo Totalmente		

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será sua concordância com o que a frase descreve.

- 20. Conheço os benefícios oferecidos pelo BB.
- 21. É possível se obter treinamento quando solicitado.
- 22. Exerço atividades repetitivas em meu trabalho.
- 23. Existe risco de assaltos/seqüestros em meu trabalho.
- 24. Faço os treinamentos pelos quais tenho interesse.
- 25. Considero a participação nos lucros e resultados incentivos para meu bom desempenho no trabalho.
- 26. Geralmente não preciso utilizar minhas competências no trabalho.
- 27. Há suporte tecnológico (micros, impressoras) para as atividades de trabalho.
- 28. Não confio em meus colegas de trabalho.
- 29. Há uma política justa de reconhecimento no Banco do Brasil.
- 30. Meu chefe reconhece talentos em sua equipe de trabalho.

1	2	3	4	5	6	
<i>Não</i> Concordo				Concordo <i>Totalmente</i>		

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será sua concordância com o que a frase descreve.

- 31. Executo tarefas diversificadas em meu trabalho.
- 32. Meu trabalho exige além das minhas capacidades.
- 33. A política de ascensão profissional no Banco do Brasil é confusa.
- 34. Meu trabalho oferece poucos desafios.
- 35. Meus colegas reconhecem meu valor no trabalho.
- 36. A participação nos lucros e resultados pouco influi para um bom desempenho no trabalho.
- 37. Minhas características pessoais são respeitadas no trabalho.
- 38. Na minha equipe de trabalho se compartilha informações sempre que necessário.
- 39. Não me relaciono bem com determinadas pessoas na minha equipe de trabalho.
- 40. Não se compartilha informação na minha equipe.
- 41. No meu local de trabalho, não há risco iminente de acidentes de trabalho.

1	2	3	4	5	6	
<i>Não</i> Concordo				Concordo <i>Totalmente</i>		

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será sua concordância com o que a frase descreve.

- 42. O Banco não se preocupa em reconhecer talentos individuais no trabalho.
- 43. O meu trabalho representa um papel importante em minha vida.
- 44. O espaço físico do meu trabalho é adequado à natureza do meu serviço.

45. Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho.
46. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.
47. O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no Banco do Brasil.
48. Tenho pouca oportunidade de ascensão profissional no meu trabalho.
49. O meu trabalho é fonte de inspiração para mim.
50. Existe variedade no meu trabalho.
51. O sistema de retribuição do Banco do Brasil é justo.

1	2	3	4	5	6	
<i>Não Concordo</i>				<i>Concordo Totalmente</i>		

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será sua concordância com o que a frase descreve.

52. Os benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil são os obrigatórios por lei.
53. Meu trabalho é desestimulante.
54. Percebo as pessoas em meu local de trabalho individualistas.
55. Os benefícios que a empresa oferece contribuem para a minha qualidade de vida.
56. Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho.
57. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.
58. Os funcionários tem igualmente chance de promoção no Banco do Brasil.
59. A política de comissionamento da minha empresa é justa.
60. Participo de treinamentos freqüentemente no meu trabalho.
61. Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho.
62. Posso ser criativo em meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	
Não Concordo					Concordo Totalmente	

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será sua concordância com o que a frase descreve.

-
63. A política salarial do Banco estimula o meu desempenho.
64. Existe reconhecimento individual dentro de minha equipe de trabalho.
65. Prefiro trabalhar sozinho (a) que em equipe.
66. Recebo elogios, agradecimentos sobre a qualidade do meu trabalho.
67. Estou satisfeito em relação ao trabalho que executo.
68. Recebo mais crítica que elogios pela qualidade do meu trabalho.
69. Sinto-me desestimulado em meu trabalho.
70. Sou reconhecido(a) profissionalmente.
71. Há a possibilidade de enriquecimento de conteúdo no meu cargo.
72. Sou tratado com estima e respeito em minha equipe.
73. O salário do meu cargo é insuficiente.

1	2	3	4	5	6	
Não Concordo					Concordo Totalmente	

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será sua concordância com o que a frase descreve.

-
74. Tenho confiança em meu chefe.
75. Tenho oportunidade de ascensão profissional no Banco do Brasil.
76. A política de treinamento da empresa não atende às minhas necessidades individuais.

77. Tenho que me esforçar muito para desempenhar o meu trabalho.
78. Os benefícios de saúde oferecidos pelo Banco do Brasil são insuficientes.
79. Há a possibilidade de ascensão profissional no meu trabalho.
80. Trabalho bem feito no meu setor é e desconsiderado.

ANEXO 06

Relação de itens por fator para as duas versões do (QST).

Relação de itens por fator para o Modelo Completo

Nome do fator	Itens do questionário
Rel. de Chefes e Colegas	24. Na minha equipe se compartilham informações. 26. Não se compartilha informação na minha equipe. 37. Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe. 51. Tenho confiança em meu chefe. 49. Sou tratado c/estima e respeito. 7. Há apoio entre membros da minha equipe. 18. Não confio nos colegas. 1. A chefia compartilha frequentemente informações na minha equipe. 2. No meu local de trabalho tenho liberdade de me expressar. 25. Não me relaciono bem com pessoas na equipe. 4. Há desconfiança entre membros da minha equipe. 11. A chefia não trata c/igualdade os membros de minha equipe. 23. Minhas características pessoais são respeitadas. 15. Colegas reconhecem meu valor.
Recompensas	29. Meu salário é justo em relação às atribuições. 10. Recebo salário justo pela responsabilidade que me é conferida. 31. Meu salário corresponde ao desempenho que apresento. 45. Política salarial do BB estimula meu desempenho. 35. Retribuição do Banco do Brasil é justo. 50. Salário do meu cargo é insuficiente.
Condições de Trabalho	9. Recebo benefícios adequados. 41. A política de comissionamento da minha empresa é justa. 30. Local de trabalho é adequado às minhas atividades. 28. Espaço físico é adequado ao meu serviço. 39. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas. 6. Condições físicas do meu trabalho são adequadas. 17. Há suporte tecnológico. 8. Tenho acesso a material e equipamento adequados.
Trabalho Desafiador	5. Sistemas on line adequados ao meu trabalho. 34. Existe variedade no meu trabalho. 43. Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho. 33. Meu trabalho é fonte de inspiração. 38. Utilizo meus conhecimentos no trabalho, 48. Há a possibilidade de enriquecimento do conteúdo no meu cargo. 19. Executo tarefas diversificadas. 22. Meu trabalho oferece poucos desafios. 27. Meu trabalho tem papel importante em minha vida.

(continua)

(continuação)

Nome do fator	Itens do questionário
Oportunidade de Treinamentos	44. Posso ser criativo no trabalho. 36. Meu trabalho é desestimulante. 46. Estou satisfeito c/ o trabalho que executo. 16. Não preciso utilizar minhas competências no trabalho. 47. Sinto-me desestimulado no trabalho. 12. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória. 41. Participo de treinamento. 13. Possível obter treinamentos quando solicitado. 14. Faço os treinamentos que me interessam. 3. Tenho oportunidade de treinamentos. 53. Política de treinamento não atende minhas necessidades.
Oportunidade de Crescimento	40. Funcionários têm chances iguais de promoção no BB. 20. Comissionamento do BB é justo. 32. Tenho pouca oportunidade de ascensão. 21. Política de ascensão profissional no BB é confusa. 52. Tenho oportunidade de ascensão.

Relação de itens por fator para o modelo reduzido.

Nome do Fator	Item do Questionário
Rel. de Chefes e Colegas	24. Na minha equipe se compartilham informações. 26. Não se compartilha informação na minha equipe. 37. Não percebo pessoas em meu trabalho como equipe. 51. Tenho confiança em meu chefe. 49. Sou tratado c/estima e respeito. 18. Não confio nos colegas.
Recompensas	29. Meu salário é justo em relação às atribuições. 31. Meu salário corresponde ao desempenho que apresento. 10. Recebo salário justo pela minha responsabilidade. 45. Política salarial do BB estimula meu desempenho. 35. Retribuição do Banco do Brasil é justo. 50. Salário do meu cargo é insuficiente.
Condições de Trabalho	30. Local de trabalho é adequado às minhas atividades. 28. Espaço físico é adequado ao meu serviço. 6. Condições físicas do meu trabalho são adequadas. 39. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas. 8. Tenho acesso a material e equipamentos adequados. 17. Há suporte tecnológico.
Trabalho Desafiador	34. Existe variedade no meu trabalho. 33. Meu trabalho é fonte de inspiração. 43. Pratico minhas habilidades e capacidades no trabalho. 38. Utilizo meus conhecimentos no trabalho. 48. Há a possibilidade de enriquecimento do conteúdo no meu cargo. 27. Meu trabalho tem papel importante em minha vida
(continua)	

(continuação)

Oportunidade de Treinamentos	12. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória. 13. Possível obter treinamentos quando solicitado. 14. Faço os treinamentos que me interessam. 42. Participo de treinamentos. 3. Tenho oportunidade de treinamentos. 53. Política de treinamento não atende minhas necessidades.
Oportunidade de Crescimento	40. Funcionários têm chances iguais de promoção no BB. 41. Comissionamento do BB é justo. 21. Política de ascensão profissional no BB é confusa. 32. Tenho pouca oportunidade de ascensão. 52. Tenho oportunidade de ascensão.

Anexo 7

Roteiro dos Grupos Focais

OBJETIVO: Coletar informações quanto à percepção dos funcionários quanto à Satisfação no trabalho, a partir de questões referentes aos fatores investigados na pesquisa (questionário) e de suas impressões pessoais sobre as ações corporativas relacionadas ao tema (R&S, QVT, Treinamento, Ascensão Profissional, Remuneração, GDC, Reconhecimento, etc)

LOCAL E DATA: a definir

DURAÇÃO: 3h

COORDENAÇÃO: DIRES GEPES

COMPOSIÇÃO DO GRUPO: 8 funcionários, assim distribuídos:

- 01 Gerente de Expediente;
- 01 Gerente de Contas
- 02 postos efetivos
- 01 Analista Pleno ou Júnior
- 01 gerente de núcleo ou de equipe
- 01 representante da Gepes
- 01 facilitador da DIRES

RECURSOS NECESSÁRIOS: sala para realização do encontro, com água, café, papel e canetas, gravador e flip chart

ATIVIDADE	Tempo	PROCEDIMENTOS/RECURSOS
<ol style="list-style-type: none">1. Estabelecer <i>rapport</i> e pactuar contrato de trabalho com os membros do grupo (tempo do encontro, intervalo, etc)2. Agradecer pela participação e disponibilidade3. Pedir que cada pessoa se apresente rapidamente4. Falar sobre o objetivo do encontro5. Solicitar permissão para gravar o encontro, explicitando as questões de sigilo e utilização dos dados (acesso às fitas apenas aos membros do grupo, destruição da fita ao final dos trabalhos)	30'	<ul style="list-style-type: none">▪ Apresentação expositiva;▪ Distribuir papéis e canetas aos presentes;▪ Citar a pesquisa de Satisfação no trabalho 2005 (fatores avaliados, resultado geral)▪ Citar os programas da VIPES relacionados às questões do questionário de satisfação.
<p>Início das discussões com a aplicação do questionário no grupo, contemplando as seguintes questões:</p> <p>1. TRABALHO DESAFIADOR:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Como você avalia o seu trabalho? É desafiador e estimulante? É repetitivo e monótono?▪ O que poderia ser melhorado?▪ Existe algum tipo de reclamação específica sobre o que você faz no seu trabalho? <p>2. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DO TRABALHO:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Como você avalia as condições de temperatura, ruído/acústica, iluminação, umidade e velocidade do ar no seu setor de trabalho?▪ O que poderia ser melhorado?▪ Existe algum tipo de reclamação por parte dos trabalhadores com relação a estas questões?	60'	<ul style="list-style-type: none">▪ Entrevista semi-estruturada em grupo;▪ Instrumento: questionário aplicado nas interações com o grupo.▪ A partir das experiências e vivências apontadas pelos sujeitos, solicitar que verbalizem sugestões que poderiam melhorar o ambiente de trabalho, de forma que contemplem as dimensões discutidas.

ATIVIDADE	Tempo	PROCEDIMENTOS/RECURSOS
Intervalo	15'	
<p>3. REMUNERAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como você avalia a sua remuneração no BB? ▪ O que você recebe é compatível com o que faz? ▪ É compatível com suas habilidades? ▪ Qual perspectiva você vê relacionada à remuneração? ▪ Existe algum tipo de reclamação sobre remuneração que você gostaria de colocar? <p>4. RECONHECIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como você avalia as relações pessoais no seu posto de trabalho? Você se vê reconhecido em seu meio pelos seus colegas? Pelo seu chefe? Como? ▪ Você conhece alguma ação de reconhecimento desenvolvida pela empresa? Qual? Que sugestões você teria para a empresa? ▪ Que ações você considera que o BB poderia implementar, para reconhecer de forma corporativa o funcionário? <p>5. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como você vê a ascensão profissional no BB? ▪ Você conhece algum programa interno que trate do assunto?(GDC, Programas de R&S, MBA) ▪ Quais as dificuldades que existem (caso existam) para a ascensão no BB? ▪ Que programas você gostaria que a empresa implementasse com esta intenção? <p>6. OPORTUNIDADE DE TREINAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Você faz treinamentos na empresa? ▪ Com que frequência? ▪ Estes treinamentos são compatíveis com a sua função? ▪ Os treinamentos que a empresa implementa são utilizados para o crescimento profissional? ▪ Quais as dificuldades mais frequentes encontradas? 	60'	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesmas premissas ▪ Diferenciar reconhecimento de recompensa financeira
Encerramento	15'	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrir a palavra para avaliação dos participantes, com relação à atividade ou a outras questões.

Anexo 8

UCE representativas da classe 2

737 (número da UCE) 57 (valor do qui quadrado de associação da UCE à classe) Então o que acontece. Equipamento antigo quebra, qualquer máquina que quebra e vai dar problema de fila, o público já se sente impulsionado de imediato a ir para o atendimento no caixa.
838 57 Então, se o ar-condicionado não está funcionando direito, é um sofrimento para todo mundo, o público reclama. Abre a janela. Não pode abrir a janela, porque ela está fechada, está lacrada a janela por problema de segurança. Então é um sofrimento para o público, para o funcionário que está trabalhando ali atrás e quem está bem.
853 43 Eles não imaginaram tantas pessoas trabalhando juntas, porque fecharam, não tem janela. O ar-condicionado é centralizado, eu não sei de que andar que vem porque só tem aquelas bocas.
943 41 Porque você tem que ver no monitor o número certo para você conseguir não errar no caixa, você tem que forçar a vista, o número está pequeno, ou a tela não apresenta aquela numeração com mais facilidade,
313 39 Todos os problemáticos, chatos, foi tudo para lá. Antes, na agência forró era só caixa, por isso que agora a nossa agência esta sobrecarregada, porque não tem mais a forró, a forró fechou e todo mundo foi absorvido e nos juntamos ainda com o primeiro andar.
949 39 Meu andar, por acaso, está bem. O ar-condicionado de vez em quando dá uns problemas que não. Bom, tem uma parte reformada e uma parte antiga do prédio que eles ativaram, e tem uns buracos, de vez em quando, cai sujeira.
721 38 Às vezes, muito cliente reclama da forma que é falado, não o assunto, se o problema dele foi resolvido, se ele foi atendido, a forma. Então, pela central de atendimento e não tem contato físico com o cliente, você ouve muito e tem uma idéia geral do Banco, porque São Paulo, aqui atende São Paulo, Rio de Janeiro, nordeste e uma parte do norte.
966 36 Vai para Ribeirão Preto a Super de São Paulo três, só que não tem dinheiro para uma agência fazer um teto novo, comprar um guichê, fazer mais uma baia, comprar equipamento.
738 35 Aí sobrecarrega o caixa e o que acontece. Já tem essa parte de fila que tem que ser atendida dentro de tantos minutos, começa a dar problema de atrito entre o funcionário e o chefe do funcionário, pressão no caixa para que ele atenda mais depressa, mas o caixa normalmente trabalha no limite.
947 31 Então o que acontece. É sobrecarregar o serviço, a fila que aumenta porque também tem esses problemas.
1228 30 Na minha antiga agência, em dia de calor, quando o ar-condicionado pifava, eu trabalhava de bermuda, e só via gente na fila caindo feito manga madura daqui a pouco puf.
848 29 Quem pega uma equipe que fica no canto ou pega muito vento ou morre de calor. Segundo andar... e o nosso problema é que fecharam o setor de atendimento, que a gente fala operação.
882 29 Perdeu o prédio, na verdade alugamos o mesmo espaço idêntico no prédio ao lado, a reforma de 100 dias, já está se esgotando o prazo; e nós somos piloto, então muda o projeto. Aí descobriram um desnível, o arquiteto não viu que tinha um desnível e não pode derrubar a parede, não viu ou não soube, eu não sei, mas vai mudar o projeto novamente.
948 29 Eu trabalho no prédio onde funcionou a agência centro; agora fica a Gerel e

mais algumas agências. É um prédio bem antigo e vem sofrendo diversas reformas graduais por falta de verba, então tem andares bem tratados, tem andares antigos.
251 27 Essa é uma reclamação direta. Ar-condicionado nós temos muito estoque antigo de aparelhagem, sistemas antigos. Então nós temos reclamação diária, e esse é um problema geral.
1515 27 A máquina é velha e não distribui direito. A gente que fica mais no fundo, mais perto da sala de máquina, é uma geladeira, mas se você chega lá na frente no atendimento, é um calor, os meninos reclamam.
574 26 Eu penso em um ambiente mais ameno; que não fique calor e nem frio. Não pode estar frio nem quente, tem que ser ameno. E que as salas de auto-atendimento se preocupam com as máquinas.
841 26 Então, vai fazer o quê. Um guichê separado. Mas o guichê separado tem o problema de segurança, porque você já não tem a parte estrutural para te proteger de alguém passar a mão em um cheque ou em um dinheiro que está ali perto.
847 26 Então quem está passando no corredor, dá para ver os atendentes. O que pegá-la é um prédio, eu acho que foi construído em 1970, 75, lá no Divino, não tem janelas, o ar-condicionado parece que é centralizado, então nós estamos naquela sala, o ar-condicionado....

UCE representativas da classe 3

1252(número da UCE) 37(valor do que quadrado de associação da UCE à classe) Nós vamos dizer que não, o bancário do Banco do Brasil é remunerado no mesmo nível do bancário dos outros bancos, mas se nós formos comparar a qualidade da mão de obra, nós vamos ver que a qualidade da nossa mão de obra é melhor.
1260 29 Para o nível de responsabilidade que a gerência média tem, a remuneração é baixa. Eu não sei nem como avaliar a dos administradores, mas com certeza gerência média comparando com o mercado é mal remunerada.
1251 25 Ele pode remunerar melhor também. Se nós perguntarmos o bancário do Banco do Brasil ganha menos do que o bancário do banco particular? Do Bradesco, do Itaú, do Unibanco?
346 23 Então se nós tivéssemos isso generalizado, porque essa pessoa deu uma contribuição de 10 anos para a empresa, ou de 15 anos, a família diz, pôxa meu pai ou minha mãe trabalha no Banco do Brasil e foi reconhecido pela empresa.
381 23 Eu acho que a remuneração no Banco do Brasil é baixa, desde o nível mais baixo, escriturários, até os níveis gerenciais, principalmente gerência média. Sim, nem que fosse compartilhado da agência com o funcionário que efetuou a captação desse recurso, a venda desse produto, que fosse compartilhado com a agência.
405 23 Em certos momentos viabilizam planos de seguro, de saúde; ótimo, não tem outro no mercado igual. Mas a remuneração, eu por exemplo, com 30 anos de Banco, de empresa, se alguém pensar ai fora em um profissional da nossa capacidade, você está ganhando muito pouco.
642 23 Como se não fosse algo bom e que tivesse que vender. Eu acho que poderia ter meta sim, mas a meta no sentido de divulgar o produto, de demonstrar para o cliente o que é produto, porque na realidade a decisão de comprar e de manter é do cliente.
1254 23 Que no final o lucro não é igual e talvez não tenha que ser mesmo igual ao do Itaú. Mas a qualidade do pessoal é boa e eu acho que a política de remuneração não precisa ser igual a do mercado.
383 22 Eu concordo com ele do salário de ingresso ser o menor, foi um dos motivos

		pelo qual eu pensei muito para não vir para o Banco, porque entrei para ganhar 700, 00 reais e no meu escritório eu estava tirando 4.000,00.
972	22	Porque concurso nível médio, geralmente o salário esta maior, mesmo de início, está maior do que o do Banco do Brasil. Essa e a idéia que eu tenho e ficou mais claro quando vi, oitocentos e vinte e sete, mais 25 por cento, e você falou que tem os benefícios, realmente tem assistência médica, tem a PREVI, vale refeição.
578	21	eu acredito que os ganhos secundários do Banco são melhores do que o próprio salário. A CASSI, a PREVI. Eu acredito que apesar do Banco vender que o salário inicial é mil e pouco, não é, porquê.
1374	21	Você compra um bilhete na loteria que tem muito mais chance de ganhar do que um título de capitalização. Como investimento, você faz um investimento em fundos que é muito melhor do que um título de capitalização.
1725	21	Eu conheço e a CASSI é absolutamente inviável como um plano independente, se não tiver recurso. O que o Banco paga não paga o que ela oferece de jeito nenhum.
1474	20	E ate voltando Bradesco e Itaú que e o foco do banco hoje, só que o banco do Brasil esquece que o pessoal que vende seguro no Bradesco, ele não é funcionário da agência, o pessoal que vende OUROCAP lá que seria com o nome deles,
376	19	não adianta querer colocar que seja ao menos ao mesmo nível do mercado, nós estamos um pouco abaixo do mercado. E por mais que CASSI e PREVI sejam benefícios, os outros bancos também oferecem benefícios.
1038	19	A minha remuneração eu acredito que seria uma exceção dentro do Banco, porque eu entrei há 36 anos, e naquela época, quando eu entrei no Banco eu comecei a ganhar o dobro do salário que qualquer bancário do banco particular ganhava.
1295	19	Deixa me interromper só um pouquinho, na agência é baseado na quantidade de funcionários que tem na agência. não em cima dos vendedores. Então esse vendedor na verdade está vendendo para o setor que não vende, porque a meta é por cada funcionário independente do setor que vende ou não.
379	18	Então, comparando com o piso do salário em outras instituições, um estagiário que cumpre 8 horas em um banco privado, ele recebe mais do que um escriturário concursado no Banco, e isso pesa.
374	17	O Joel falou que com o PDV em 95 houve uma readequação, um realinhamento da remuneração dos funcionários do Banco com o mercado, quando na verdade nós estamos ganhando menos do que se paga no mercado inclusive nas funções comissionadas.

UCE representativas da classe 1

515 (número da UCE)	26 (valor do qui quadrado de associação da UCE à classe)	No meu trabalho que é aqui na Direção Geral, praticamente todas as ações corporativas que envolvem funcionário e afetam as atividades envolvidas na Divisão, afetam o meu trabalho.
594	21	Eu me sinto reconhecido pelo o meu trabalho, mas a gente fica amarrado em alguns aspectos da organização. O que é reconhecimento? Reconhecimento é uma coisa muito ampla..então, um elogio, uma força que alguém te der eu acho que o crescimento na organização também é um reconhecimento.
518	20	Na ouvidoria, praticamente todas as ações corporativas ligadas à Gestão de Pessoas acabam afetando a gente diretamente. Só para te dar um exemplo, às vezes até afeta negativamente uma coisa que é positiva.
694	20	Não acho monótono o que eu faço, não é repetitivo porque são pessoas

diferentes, apesar de fazer abertura de conta e a mesma coisa, mas eu não considero isso repetitivo.
1427 20 A percepção minha hoje é que nós temos um trabalho interno ótimo, em relação aos clientes nossos da agência eu acho que grande parte vê a gente também com bons olhos, muitos não conhecem.
24 18 Então mostra a capacidade que todos nós temos, um ótimo atendimento e capacitação. Então agência para mim é desafiador. Tem algumas coisas que são repetitivas, como todo setor do Banco, como todo trabalho é às vezes monótono, mas no geral, é desafiador.
69 17 Houve uma lacuna muito grande, um vácuo interno que ficaram as pontas, não ficou uma coisa uniforme, então existe isso aí. E como eu falei, quem está na parte de cima e quem esta entrando agora, não tem espaço para todo mundo. Mas o Banco acho que tenta fazer as mudanças. É ótimo que tenham o pensamento de mudar, porque para crescer mesmo tem que buscar.
162 17 Até porque fica o dia todo livre, porque durante o trabalho e muitas vezes para preencher lacunas. Alguma coisa a gente sempre aproveita; eu acho que tudo o que a gente lê, mesmo em jornal ou revista, sempre ajuda, faz você crescer.
544 17 Eu não acredito nisso, eu acho que o excesso de trabalho existe e isso deve ser considerado. Outra coisa também é que tem cursos que o pessoal não sabe acessar a internet.
1702 17 O reconhecimento de um colega ou às vezes até do chefe imediato, eu acho que isso tem, eu vejo muito isso também. Ah...legal pelo trabalho, ficou ótimo isso, parabéns! Às vezes o chefe imediato também.
690 16 Então eu não considero monótono porque cada cliente é uma pessoa diferente. Eu adoro isso, principalmente porque são mais de 10. 000,00 reais, ou seja, geralmente são diretores de empresas. então é interessante a gente conhecer quem está dirigindo as empresas e o perfil de cada um deles.
171 15 A gente vê muito, o MBA de risco é muito amplo. A gente aplica muita coisa, mas você assim, ali na nossa área, tem algumas coisas que a gente consegue melhorar muito, até por uma visão que a gente tem, pelo que a gente aprendeu, mas não e totalmente aplicável.
490 15 Eu penso que o trabalho dentro do Banco ele não e monótono, pelo contrário, muitas vezes ele é agitado é estressante, especialmente em determinadas áreas porque as pessoas estão sempre correndo atropelando às vezes certas atividades do dia-a-dia.
1465 15 E não é verdade, a gente tem muita coisa para fazer e a gente sofre lá porque somos eu e ele para resolver tudo. Está chegando controle lá, acho que em abril ou maio, e a gente tem que dar conta e se a gente não der conta, a gente é prejudicado, a culpa é nossa e ninguém para pra prestar atenção no setor.
549 14 eu acho que uma ação institucional que melhoraria, seria uma maior autonomia para as Diretorias, para os gestores de cada produto porque a maioria das vezes a gente fica amarrado ao Conselho Diretor do Banco.
1506 13 Mas no modo geral as condições de trabalho no Banco eu acho ótimas. condições de trabalho esta ótimo.
511 12 Ainda geram um pouco de estresse porque as pessoas demandam e é uma coisa importantíssima para as dependências todas do Banco. Então a gente está em um setor que está em crescimento e nesse estresse de estar criando, de estar inserido nesse processo e não ter uma coisa palpável ainda em algumas situações.
513 12 Então você passa a fazer aquela rotina de atendimento e fica só naquilo, porque mesmo sendo um trabalho repetitivo de atendimento ao cliente, você pode crescer na função.

1703 12 Agora enxergar o reconhecimento corporativo é um pouco mais difícil, porque também até às vezes ações que a gente pudesse encarar como reconhecimento, tipo ganhar um brinde, eu acho meio esquisito.

UCE representativas da classe 4

49 (número da UCE)30 (valor do qui quadrado de associação da UCE à classe) Estava marcado todo dia no meu ponto uma ou duas horas para eu fazer, não me lembro. Não dá. Como ele era liberado pela internet em casa, eu o fiz em casa, porque aquelas horas no banco eu não consegui fazer.
151 27 Porque cadastro eu sei, eu tenho que fazer. Nem eu nem o gerente da época fez; o João* fez para todo mundo. Não tem condições. É muito demorado, como vou fazer? Eu não consigo nem fazer o que eu tenho que fazer no dia-a-dia, como vou fazer um curso que vai demorar quantas horas.
776 26 E outro ponto, os cursos auto-instrucionais; como é registrado esse horário. no ponto eletrônico, ele concorda que fez duas horas esse dia, mas efetivamente ele não fez.
152 23 Agora o GERE, que foi o último curso que eu fiz que foi presencial, foi excelente. Eu ligava no intervalo para a agência, porque eu precisava saber o que estava acontecendo lá, eu participei do curso mas não me desliguei da agência, não consegui.
1573 23 Então dia de domingo todo dia tem reunião lá em casa, dia de sábado eu tenho que tirar ou de manhã ou de tarde para estudar e à noite eu estou estudando.
188 22 Então porque dá opção para fazer, eu tive que escolher um outro curso da área jurídica que não me interessa. Fiz esse curso, que não me interessa, que eu não estou aplicando na prática, o curso é muito bom, fantástico, maravilhoso.
222 21 Aí o que aconteceu? Você vai ter tantas horas lá de curso, meu gerente marcou? Lá na verdade eu não fiz no Banco, aí uma semana antes da prova, me bateu o desespero e em casa, todo dia, eu fui estudando.
207 20 Registra e faz em casa. Tem curso que não dá, que tem que fazer em casa.
1133 20 Ou não dá para fazer processo seletivo para todo mundo. Como é que é isso.
1394 20 Eu sou muito maternal, sou muito agarrada com as minhas filhas, para mim elas em primeiro lugar. Então hoje em dia eu tenho essa dificuldade, por quê? eu me sinto congelada agora, teve seleção dentro da finanças para pleno e eu não pude participar porque não tinha graduação.
187 19 Então o Banco precisa não só perguntar que curso você quer fazer, mas assim, puxa, quero fazer o “fundamentos e práticas de gestão contemporânea” por exemplo, não, mas você não pode porque você não é gerente.
1115 19 Eu acabei por ver o desespero da minha gerente que tinha que ir para casa e não terminava com aquela historia lá, eu acabei concordando com aquela avaliação.
1187 19 E eles ficam em primeiro lugar em todas as vagas disponíveis. São eles que vão participar da seleção.
212 17 Aí o próprio aluno com o gerente registram nessa grade, grade prévia. Porque aí você esta lá na agência, você registra na grade, vou fazer meia hora de curso todo dia, das oito às oito e trinta.
325 17 então nós não temos problema de clima lá, todo mundo acaba conseguindo o que quer porque a pior coisa que tem você precisa falar um dia, olha vai ser a formatura da minha filha na sexta, eu preciso faltar um dia.
1404 17 ela mesmo falou, ela teve uma filha e valeu mais do que um mba. E eu já ouvi de uma colega da finanças falar assim: “eu tenho que fazer um MBA? Então tá, vamos pesquisar aí aonde tem um MBA mais barato”.

178 16 Daí, concluindo, alguns treinamentos de fato eu não aproveitei mesmo na prática. Na central, mas são alguns cursos *on line*, alguns treinamentos que a gente recebeu lá e o um dos cursos mais interessantes que eu fiz aqui na GEPES o de Gestão da Carreira.

439 15 É essa mentalidade que eu percebo na ascensão profissional. Nós não temos no Banco um banco de dados com o currículo da pessoa. O currículo do banco não permite. por exemplo, eu vou fazer um curso no SENAC e eu não consigo cadastrar, a não ser que este curso tenha sido financiado pelo Banco.

1197 15 Se ele precisar fazer um treinamento... ele fizer, dar condições materiais para ele fazer. Não dão e no último dia, com a intranet ocupada, sem condições de errar....

