

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

**VANDRESSA LUZIA RANGEL NICOLINI**

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO: UM ESTUDO DOS FUNCIONÁRIOS DO SICOOB DE  
ICONHA**

**GUARAPARI  
2019**

**VANDRESSA LUZIA RANGEL NICOLINI**

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO: UM ESTUDO DOS FUNCIONÁRIOS DO SICOOB DE  
ICONHA**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Administração das Faculdades  
Doctum de Guarapari-ES, como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Keillen Gonçalves**

**GUARAPARI  
2019**

## FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI

### FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: A Importância Da Motivação Para A Satisfação No Trabalho: Um Estudo Dos Funcionários Do Sicoob De Iconha/Es, elaborado pela aluna Vandressa Luzia Rangel Nicolini aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de Administração das Faculdades Doctum de Guarapari, como requisito parcial da obtenção do título de **BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**.

Guarapari, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2019.

---

Prof. Keillen Gonçalves  
Faculdades Doctum de Guarapari  
Orientadora

---

Prof. Alessandra Vieira Pires De Souza  
Faculdades Doctum de Guarapari

---

Prof. Bruno Afonso Ferreira  
Faculdades Doctum de Guarapari

## RESUMO

O universo organizacional possui diversas características que tornam sua realidade cada vez mais dependente de um conteúdo cultural de relevância em razão das diversas realidades que são vivenciadas pelas pessoas que fazem parte do corpo de trabalho. Com isso diversas organizações têm buscado implementar, nas práticas corporativas, ações que fomentem um ambiente de trabalho mais atrativo para os colaboradores e, conseqüentemente, uma cultura organizacional favorável e adaptativa. Esse clima favorável impactará diretamente o colaborador e de igual forma a gestão de pessoas dessa organização, posto que a gestão dos recursos humanos está atrelada a um conjunto de importantes variáveis, variáveis essas que dependem imediatamente da cultura vigente. Nesse sentido, a compreensão acerca dessas práticas possibilita às empresas o desenvolvimento de ações que, considerando os objetivos, princípios e valores da instituição, fortalecem a relação existente junto aos seus integrantes e principalmente gerando importantes elementos motivacionais. Assim, o desenvolvimento deste trabalho tem o objetivo de estudar essas relações, para que se possa delimitar os principais aspectos que envolvem esses importantes processos, analisando a satisfação de colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. A metodologia utilizada será a exploratória e descritiva, tendo parte de referencial teórico estabelecido e o estudo de caso realizado em empresa escolhida por meio de um questionário. Foi perguntado a satisfação dos funcionários do Sicoob Iconha/ES em relação: ao cargo ocupado; ao relacionamento entre os colaboradores; à cooperação na realização de tarefas; ao relacionamento entre gerente e colaboradores; ao salário; à jornada de trabalho; à expectativa de evolução funcional e aos benefícios ofertados pela organização. De modo geral, constatou-se que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, o que garante um melhor desempenho da realização das tarefas. Entretanto, vale destacar que a temática não se limita ao aqui disposto, uma vez que estudos recorrentes e mais aprofundados de satisfação podem ser realizados para se manter o crescimento contínuo da empresa.

**Palavras-chave:** Motivação; Organizações; Clima Organizacional.

## **ABSTRACT**

The organizational universe has many characteristics that make its reality more and more dependent on a relevant cultural content, in reason of the many realities that are experienced by people who are part of the body of work. Therewith, many organizations have sought to implement actions on corporate practices that feed a more attractive workplace for employees and, consequently, a favorable and adaptive organizational culture. This favorable climate will directly impact the employee and the people management of this organization, since human resources management is linked on a set of important variables, which immediately depends on the current culture. In this sense, the understanding around these practices enables companies to develop actions that, considering goals, principles and values of the institution, strengthen existent relationship with its members and, mainly, generates important motivational elements. Therefore, the development of this work aims to study such relationships, so that the main aspects involving these important processes can be delimited by analyzing in field research the satisfaction of employees in relation to the workplace. The methodology used will be exploratory and descriptive, having part of the established theoretical framework and the case study conducted in the chosen company through a quiz. It was asked about the satisfaction of Sicoob Iconha/ES employees regarding to the: position held; relationship between employees; cooperation in carrying out tasks; relationship between manager and employees; salary; workday; expectation of functional evolution and benefits offered by the organization. Overall, it was found that employees are satisfied with the workplace, which ensures better performance of tasks. However, it is noteworthy that the theme is not limited to what is set forth herein, since recurring and more in-depth satisfaction studies can be conducted to maintain the company's continued growth.

**Keywords:** Motivation, Organizations, Organizational Climate.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 CULTURAS COLABORATIVAS .....	8
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	11
<b>3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA .....</b>	<b>15</b>
3.1 METODOLOGIA .....	15
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	15
3.3 TIPO DE FONTES .....	16
3.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS .....	16
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>17</b>
4.1 QUANTO AO CARGO OCUPADO EM RELAÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO.....	18
4.2 QUANTO AO RELACIONAMENTO ENTRE OS COLABORADORES.....	19
4.3 QUANTO A COOPERAÇÃO NA REALIZAÇÃO D ETAREFAS.....	20
4.4 QUANTO A RELAÇÃO DO GERENTE DA ORGANIZAÇÃO COM OS COLABORADORES.....	20
4.5 QUANTO AO SALÁRIO.....	21
4.6 QUANTO A JORNADA DE TRABALHO.....	22
4.7 QUANTO A EXPECTATIVA DE EVOLUÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	23
4.8 QUANTO AOS BENEFÍCIOS OFERTADOS PELA ORGANIZAÇÃO.....	24
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>
<b>APÊNDICE</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Em razão dos elevados níveis de competitividade e concorrência existentes nas cooperativas de crédito, diversas organizações que atuam no ramo têm buscado prover uma série de ações para destacar a empresa da concorrência e, assim, a organização se torna mais competitiva no mercado em que atua. Para tanto, busca-se angariar a confiança dos colaboradores, bem como tornar mais aguda a busca pelos produtos e serviços oferecidos e, conseqüentemente, aumenta-se o lucro.

Com o Sicoob Iconha, objeto do estudo, isso não é diferente. Situada no centro de Iconha, a agência é composta por oito funcionários, sendo um gerente, e possui um número de 3.488 associados. Juntamente com outras dez agências, formam a cooperativa sul-litorânea. Essa cooperativa está dentro de um grupo de sete cooperativas, que compõem o Sicoob/ES. Nessa contextualização, vê-se que o funcionamento da agência Sicoob Iconha é reflexo da atuação da empresa no Estado.

Para manter-se no mercado, a agência motiva os seus colaboradores a serem mais produtivos com prêmios em dinheiro, viagens e bens materiais, como carros. Além disso, há a oportunidade de se fazer cursos de inglês e pós-graduação, o que se torna uma ferramenta para especializar ainda mais seus funcionários.

Por outro lado, tratando-se do mundo organizacional, tem-se que as empresas buscam segregar a vida profissional e a vida pessoal de seus colaboradores, o que acaba sendo um contrassenso quando se pensa no senso de pertencimento dos mesmos quanto à empresa em que atuam. E, quando se trata de motivação, essa realidade passa a ser ainda mais clara, já que para acessar o potencial máximo de cada indivíduo deve haver um equilíbrio em relação às suas ânsias, objetivos e sentimentos. Portanto, cada colaborador sofre influência direta do ambiente que atua.

O presente trabalho teve o objetivo de compreender os fatores que exercem influência no serviço prestado pelos funcionários da agência do Sicoob Iconha/ES, analisando a motivação dos trabalhadores como forma de satisfação, baseando-se no clima e cultura vigentes. Além de ser feita a coleta e o levantamento de dados para se identificar a satisfação dos funcionários, os resultados podem servir como um *feedback* para o Sicoob Iconha/ES e, assim, contribuir com o melhor desenvolvimento da agência.

Para tanto, a motivação possui determinadas variáveis que podem ser medidas e classificadas de acordo com sua relevância para o ambiente no qual o colaborador é inserido. Nesse sentido, é fundamental que os gestores conheçam as particularidades de cada um, sendo esse ponto o de maior relevância para esse trabalho. Dessa forma, a indagação que se faz é a seguinte: de que maneira a motivação impacta na satisfação do colaborador em seu ambiente de trabalho?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Culturas Colaborativas

De acordo com Ferreira (2017, p. 18), “a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”. Portanto, motivação pode ser definida como um motivo que explica a ação de tudo aquilo que leva um indivíduo a determinado comportamento.

Na conjuntura da cultura colaborativa, cada colaborador possui o seu comportamento individual e isso reflete diretamente na produção de resultados. Com isso, um instrumento muito utilizado para dar retorno do serviço prestado pelos funcionários é o *feedback*. Vale frisar que nem sempre o *feedback* é visto de maneira aprazível, isso porque tem-se verificado que o perfil do profissional brasileiro não é receptível às críticas, o que dificulta em vários momentos o aprimoramento de determinados atributos. Mas ainda sim, é sem dúvidas um excelente instrumento para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Não há que se falar em culturas colaborativas sem que se cite sobre a cultura organizacional. Cultura organizacional, nas palavras de Freitas (p. 9, 1991) pode ser conceituada como as “conclusões que um grupo de pessoas tem a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos”, ou seja, as impressões que a organização deixa a seus funcionários serão a base que estes irão seguir. Se a empresa buscar apresentar um ambiente de trabalho positivo, os reflexos do desempenho da organização serão positivos.

Outro conceito ainda mais amplo, apresentado por Schein, destaca que a cultura organizacional pode ter diversas origens:

A Cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que são aprendidos pelo grupo à medida que o mesmo resolve seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Quando estes pressupostos funcionam bem o bastante para serem considerados válidos são ensinados para os novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir os problemas enfrentados doravante. (SCHEIN, 2009, p.17)

Seguindo esse pensamento de que a cultura é seguida pelos grupos por meio de alguns padrões, Hofstede (1991) acrescenta que cultura organizacional se refere à programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra. Isso inclui crenças, valores e práticas compartilhados.

A cultura organizacional passou por um longo período de aprendizagem, introduzindo no ambiente das empresas conceitos como “simbolismo”, “mitos” e “rituais” que passaram a ter significado dentro destas como fontes estruturantes, percebidas quando analisados os comportamentos da organização frente a seus funcionários (PETTIGREW, 1979).

Nesse sentido, Barreto acrescenta:

O estudo sobre cultura organizacional está fundamentado em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas. Segundo Allaire e Firsirotu (1984), a revisão dessas influências pode ser agrupada em dois blocos. O primeiro percebe a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. [...] O segundo bloco percebe a cultura organizacional como um sistema de ideias, em que ela não representa meramente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos (BARRETO, p.35, 2013).

A base subjetiva que o comportamento organizacional atinge reflete o grande número de influências que este pode receber. Em um ambiente onde pessoas de diferentes culturas, religiões, pensamentos e comportamentos precisam conviver pacificamente para o bem da organização, faz-se necessário buscar formas de influenciar a todos de forma igual, observadas suas peculiaridades.

Assim, de acordo com Barreto (2013), a cultura organizacional pode ser assinalada em três níveis, quais sejam, artefatos, valores e pressupostos. Os artefatos constituem-se como estruturas visíveis e processos organizacionais. Os valores configuram os objetivos, filosofias e estratégias. Por fim, os pressupostos referem-se aos pensamentos, crenças e percepções, ainda as por vezes inconscientes.

No quesito sobre despertar o pensamento coletivo organizacional nos trabalhadores, é tido como um trabalho árduo e que requer tempo para ocorrer. Por isso, o ambiente cultural deve ser apresentado de forma a observar todos os níveis supracitados e como pode preencher as lacunas da organização, gerando um ambiente muito mais eficaz e lucrativo.

A influência da cultura organizacional no gerenciamento das empresas é de grande impacto, e tem direto no estabelecimento de estratégias, mudanças e sobrevivência de mercado. Para Ribeiro (2008), a cultura organizacional impacta diretamente as mudanças, estratégias e no trabalho. Por outro lado, Chiavenato entende que:

[...] cultura organizacional [...] deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e a manutenção do status quo cedessem lugar a inovação e mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir. (CHIAVENATO, p. 29, 2010).

As ações das pessoas são diretamente influenciadas pelo ambiente que vivem, considerando sempre as percepções familiares, de amigos, da empresa em que trabalham, dentre outros. No contexto das empresas ocorre o mesmo. Os funcionários são influenciados pela cultura organizacional (RIBEIRO, 2008).

A cultura organizacional está presente em todas as organizações, independente do seu tamanho. Essa cultura, que é própria de cada empresa, pode se apresentar por meio dos valores, das crenças, hábitos e símbolos, sendo quase sempre variáveis que beneficiam o ambiente organizacional. Há também, contudo, algumas situações em que a cultura organizacional não positiva, se dá principalmente nos casos em que a competitividade do mercado não é assimilada e as estratégias passam a não mais alcançarem os resultados esperados (CHIAVENATO, 2010).

Schein (2009) afirma que os funcionários que trabalham em uma empresa formal e burocrática podem compartilhar valores e pressupostos básicos que são muito parecidos com os de uma empresa informal e estruturada horizontalmente. Que é por isso que os estudos sobre cultura organizacional não devem se limitar à observação de artefatos visíveis, mas precisam incluir a interação com os membros de uma organização para a compreensão de seu verdadeiro significado. Mesmo as explicações dadas pelos membros de uma organização são insuficientes, pois são suposições consideradas tão óbvias, que pessoas e grupos não estão cientes delas.

Estes pressupostos influenciam todo o processo interativo de interação entre os membros de uma empresa, sem que eles percebessem isso na maior parte do tempo.

## **2.2 Clima Organizacional**

A definição de clima organizacional está diretamente relacionada a uma série de fatores que tem o propósito de trazer à tona algumas circunstâncias que necessitam de um aprimoramento, visando assim promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores que atuam em determinada organização.

Segundo o conceito estabelecido por Bennis (1996, p.6), "clima organizacional significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc." As causas que ditam as ações dos colaboradores e, por conseguinte, acabam por influenciar o clima organizacional guardam relação com os diversos espectros culturais, comunicativos, socioeconômicos, relacionais e psicológicos dos indivíduos.

De acordo com o que dispõe Chiavenato (2005), o clima organizacional tem o condão de influenciar alguns aspectos do ambiente de trabalho, que refletem diretamente na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores. Diante do clima organizacional estabelecido algumas expectativas são geradas baseadas nas percepções de cada um dos indivíduos relacionados ao processo. Essas expectativas se fundamentam em sentimentos variados e antagônicos, como a satisfação e a frustração. Tais sentimentos acabam por ditar as ações no contexto corporativo.

De acordo com Amboni, o conhecimento do clima organizacional é de extrema importância:

O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais: desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional (AMBONI, 2002, p.12).

A satisfação e o descontentamento com o clima organizacional podem interferir nos resultados gerados pelos colaboradores. Quanto à satisfação alguns fatores podem ser destacados, tais como a realização, a retribuição e o reconhecimento, a responsabilidade delegada e a evolução. Já se tratando do

descontentamento pode se mencionar como fatores, que contribuem para esse cenário, determinadas políticas de trabalho adotadas, o controle excessivo, a remuneração e o próprio ambiente físico de trabalho (NEVES, 2000).

Nesse sentido, pode-se compreender que se a corporação possui um bom clima organizacional provavelmente os colaboradores possuem suas necessidades pessoais e profissionais atendidas e possuem uma boa perspectiva sobre sua posição na organização. Por outro lado, um clima organizacional negativo promove nos colaboradores insegurança e descontentamento com a própria posição ocupada, o que acarreta uma perda de qualidade considerável no processo produtivo (SOUSA, 1990).

Segundo o que propõe Chiavenato (2005, p.53), "o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes de determinado ambiente, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades". A moral interna reflete de maneira direta no comportamento proativo ou introspectivo dos colaboradores.

Tendo sido expostas as principais definições e os conceitos relativos ao clima organizacional, bem como demonstrada sua importância para a produtividade e bem-estar dos colaboradores, é importante frisar que essa deve ser constantemente avaliada, a fim de que se possa compreender as problemáticas vivenciadas na organização e assim tomar medidas para saneamento, melhorando a médio e longo prazo os resultados da corporação. Um importante aspecto destacado por Campello e Oliveira (2004), é o de que um bom clima organizacional tende a manter os profissionais na organização e a atrair outros mais qualificados.

No âmbito das empresas o clima organizacional deve acontecer de maneira conjunta e honesta. Os principais atores envolvidos nesse processo estão ligados à própria gerência e aos profissionais de recursos humanos que por acaso venham a compor os quadros da organização. O trabalho de avaliação tem o intuito de colher informações que corroborem com os sentimentos apresentados pelos colaboradores. Por meio dessas informações pode ser elaborado um planejamento de modo a implementar novas políticas que sanem essas dificuldades e fomentem a melhora no clima organizacional (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

Segundo Luz, diversos fatores externos podem influenciar no clima organizacional:

O clima é afetado por fatores externo, entre eles estão às condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas. Pode-se afirmar que o clima organizacional é uma consequência da cultura (LUZ, 2006, p. 20).

Para Kanaane (1994, p. 32) sendo presente no ambiente organizacional um tipo de clima que “propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização”, muito provavelmente poderá ser observado um ambiente organizacional mais eficiente e produtivo.

James e Jones (1994) criaram uma nova abordagem em que o clima organizacional foi estudado e medido pela percepção individual ao invés de uma percepção coletiva. Os autores buscaram distinguir o clima psicológico do clima organizacional e afirmaram que este último é as representações cognitivas psicologicamente significativas das percepções da situação que ocorrem no âmbito das organizações. Cada empresa funciona em um conjunto de políticas, normas, procedimentos e empregados de maneira que a própria organização percebe e dá sentido aos psicológicos mais significativos que refletem nessa realidade. Tais políticas, procedimentos e práticas assumem uma qualidade duradoura e criam um clima organizacional único.

Schneider (1995) apresentou o clima de organização como uma teoria cognitiva e definiu o clima organizacional como percepções relacionadas às descrições psicologicamente significativas que levam as pessoas que compõe o conglomerado organizacional à concordarem com as práticas e procedimentos do sistema. No entanto, um único ambiente organizacional pode criar muitos climas. Vale a pena notar que as pessoas percebem a existência desse pois as percepções funcionam como um quadro de referência para a obtenção de alguma congruência entre o comportamento e as práticas e procedimentos mais comumente executados nesse ambiente.

Assim, fica claro que existe uma grande diversidade nas visões dos autores sobre a questão do clima organizacional. É também por causa da diversidade e variedade existente no ambiente organizacional que difere de organização para organização e de que cada funcionário tem algum conhecimento e ponto de vista sobre os comportamentos adotados. Cada colaborador percebe o clima

organizacional de acordo com seu olhar e de acordo com sua própria posição na organização. Essa percepção individual é a medida do clima organizacional sendo que essa afeta de maneira direta sua motivação e também seu comportamento dentro desse ambiente analisado. Além disso, é a percepção subjetiva da realidade e não a própria realidade que afeta mais diretamente a conduta humana (CHIAVENATO, 2005).

Assim, de acordo com Chiavenato (2005), resta claro o fato de que o significado subjetivo que os indivíduos têm sobre a realidade influencia mais seu comportamento do que o próprio ambiente objetivo. O clima organizacional, portanto, é o meio do caminho entre o subjetivo (percepção) e o objetivo (realidade), embora o primeiro tenha maior peso. Assim, existe uma relação significativa entre a descrição perceptiva de uma empresa e sua realidade objetiva.

Cabe destacar também que alguns autores, tal como Sousa (1990), definiram que o clima organizacional pode ser tratado como uma variável independente, implicando, em uma influência direta dessa variável no desempenho dos indivíduos que compõe a organização, na sua satisfação e, portanto, podendo gerar uma manipulação de políticas e procedimentos organizacionais.

O comportamento e as ações de um funcionário refletem os valores e crenças do ambiente em que ele vive. Apoiando essa visão, Mogimi e Subramaniam (2013) definiram o clima organizacional como valores e crenças que não são visíveis, mas existem dentro do comportamento e da ação do indivíduo que compõe o corpo de trabalho de determinada organização. O clima organizacional refere-se então à percepção geral do pessoal envolvido em uma organização em relação às dimensões relevantes dessa. Vale dizer que o clima organizacional prevalecente durante um determinado período de tempo, mas pode sofrer constantes alterações.

Desse modo foi demonstrado o conceito de clima organizacional bem como os reflexos desse para com o ambiente de trabalho, destacando a sua influência nos indivíduos que atuam nas organizações e lidam diariamente com as peculiaridades inerentes desse ambiente. O próximo capítulo abordará os principais conceitos referentes à gestão de pessoas.

### **3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA**

#### **3.1 Metodologia**

A pesquisa científica tem uma grande importância no contexto acadêmico e social, o seu conceito pode ser estabelecido como “um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS E MARCONI, 2006, p.15).

De acordo com Lakatos e Marconi (2006), a metodologia é o instrumento pelo qual o pesquisador encontra uma maneira para dar um fundamento às decisões que são tomadas durante o desenvolvimento de um trabalho científico, com vistas a dar credibilidade e fidedignidade à linha adotada bem como às informações coletadas e suas respectivas análises.

#### **3.2 Caracterização Da Pesquisa**

Para compreender os fatores que exercem influência no Sicoob Iconha foram considerados os aspectos estabelecidos na classificação de Vergara (2005), relacionados à pesquisa, sendo eles relacionados aos fins e aos meios.

Em se tratando dos fins ela pode ser considerada exploratória e descritiva. Exploratória, já que busca fazer um levantamento bibliográfico sobre a temática para uma compreensão mais aprofundada e ainda por constatar a inexistência de um estudo sobre o clima e cultura organizacional da organização escolhida, Sicoob Iconha. Descritiva, uma vez que busca identificar os aspectos que influenciam no clima e cultura da organização por meio da realização os fatos recorrentes para então sugerir soluções para as problemáticas encontradas (GIL, 2007).

Gil (2007, p. 41) destaca ainda que o objetivo da pesquisa exploratória consiste em “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Isto é, busca-se aprimorar as ideias e a descoberta de intuições.

Gil (2007, p. 75), cita ainda que “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Um dos aspectos mais importantes dessa pesquisa consiste na utilização de técnicas de coleta de dados padronizadas, tais como o questionário e a observação sistemática.

Em se tratando dos meios considera-se a pesquisa como sendo de campo e bibliográfica. Será uma pesquisa de campo, tendo em vista a aplicação de questionários aos indivíduos relacionados à organização estudada, tendo sido feita a análise quantitativa dos dados coletados buscando uma compreensão mais ampla do cenário.

Além disso, a pesquisa também foi bibliográfica, já que foram utilizados artigos, revistas e redes eletrônicas entre outros como base, servindo assim de fundamentação teórica. Adotou-se uma abordagem quantitativa e qualitativa. Quantitativa em razão da aplicação e tabulação de questionários que possibilitaram abordar os números condicionando-os às informações coletadas e, qualitativa, tendo em vista a realização da interpretação dos dados coletados com a finalidade de esclarecer as informações.

### **3.3 Tipos De Fontes**

Pode se classificar a pesquisa como fonte primária e secundária. Primária, uma vez que serão angariados dados de maneira direta junto à organização e secundária em razão da utilização de conteúdos doutrinários e didáticos relacionados à temática escolhida.

### **3.4 Estratégia De Coleta De Dados**

Com a finalidade de avaliar os fatores culturais e os que influem no clima organizacional, a pesquisadora estabeleceu, como instrumento de pesquisa, questionários contendo perguntas fechadas de múltipla escolha com opção de marcação de apenas uma alternativa (Muito Satisfeito, Satisfeito, Indiferente, Insatisfeito, Muito Insatisfeito), de forma clara e objetiva para o levantamento de dados, sendo aplicados na organização escolhida. O questionário contém oito questões relacionadas aos diversos aspectos inerentes ao contexto do trabalho. O anexo com as questões realizadas pode ser encontrado no Apêndice deste trabalho. Para tanto foram questionados os oito funcionários da empresa, de diferentes departamentos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo terá o objetivo de trazer a lume os dados angariados por meio da pesquisa de campo realizada visando compreender os fatores que exercem influência na organização pesquisada, analisando a motivação dos trabalhadores como forma de satisfação, baseando-se no clima e cultura vigentes. A análise dos dados se dará por meio da apresentação de tabelas correlacionando os dados angariados aos conceitos teóricos verificados anteriormente.

Antes que se passe à análise das respostas do questionário aplicado é fundamental que se caracterize a amostra escolhida, destacando, para tanto, as principais características pessoais dos entrevistados visando assim uma melhor identificação. Tais informações encontram-se abaixo no Quadro 1.

Informações Gerais		
Sexo	Masculino	25%
	Feminino	75%
Idade	Entre 20 e 25 anos	25%
	Entre 26 e 30 anos	25%
	Entre 31 e 35 anos	12,5%
	Entre 36 e 40 anos	12,5%
	Mais de 40 anos	25%
Escolaridade	Ensino médio completo	25%
	Ensino superior completo	60%
	Pós-graduação	15%
Tempo de empresa	De 1 a 5 anos	60%
	De 5 a 10 anos	0%
	De 10 a 15 anos	25%
	Mais de 15 anos	15%

**Quadro 1** – Informações gerais dos entrevistados

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019

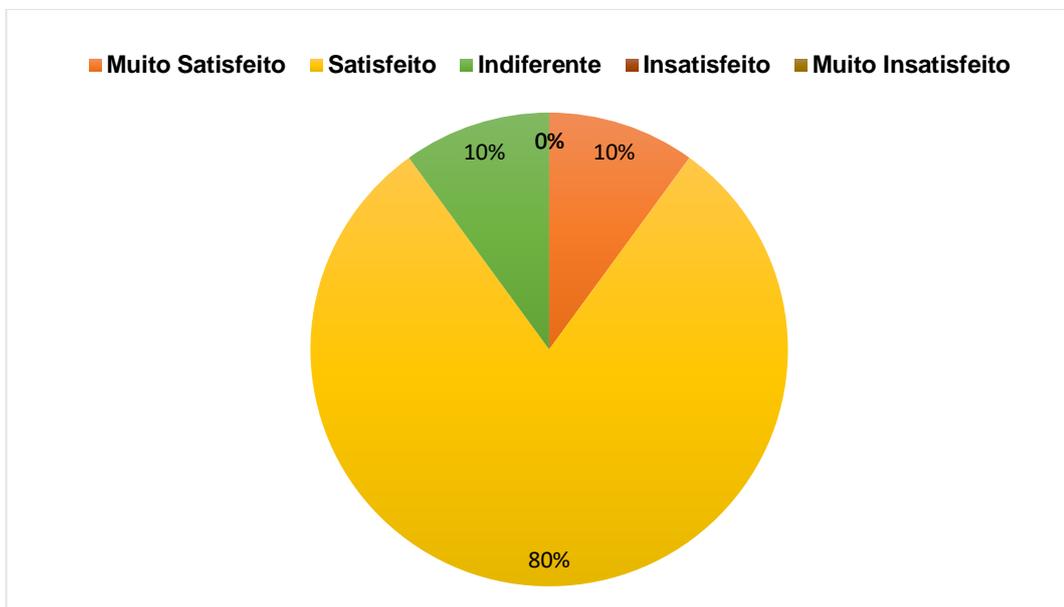
Na análise do Quadro 1 pode-se constatar que 75 % dos entrevistados são do sexo feminino, o que mostra que a agência é reflexo da conquista das mulheres no mundo organizacional. Quanto à faixa etária, pode-se observar um equilíbrio na distribuição dos funcionários, de modo que nenhuma faixa foi predominante. Dessa forma, a agência se torna um ambiente misto que proporciona o compartilhamento de experiências entre seus colaboradores. No que tange à escolaridade, 60 % dos entrevistados possuem ensino superior completo, sendo um pré-requisito para contratação, 15 % são pós graduados e o restante (25 %) são estagiários contratados em formação. Quanto ao tempo de empresa, destaca-se que a maioria

possui de um a cinco anos, o que indica certa rotatividade no quadro de funcionários dentro da agência.

Os resultados a seguir serão apresentados graficamente de acordo com as perguntas do questionário aplicado.

#### 4.1 Quanto ao cargo ocupado

A primeira pergunta do questionário foi direcionada no sentido de se compreender o posicionamento dos entrevistados quanto ao ambiente de trabalho vivenciado, considerando o cargo ocupado (Gráfico 1).



**Gráfico 1** – Quanto ao cargo ocupado em relação ao ambiente de trabalho  
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019

Como observado foram possibilitadas cinco alternativas aos entrevistados apresentando dois pontos extremos: um caracteriza a extrema satisfação e outro caracteriza a extrema insatisfação. Além disso, apresenta dois pontos intermediários um mais próximo da extrema satisfação e outro mais próximo da extrema insatisfação.

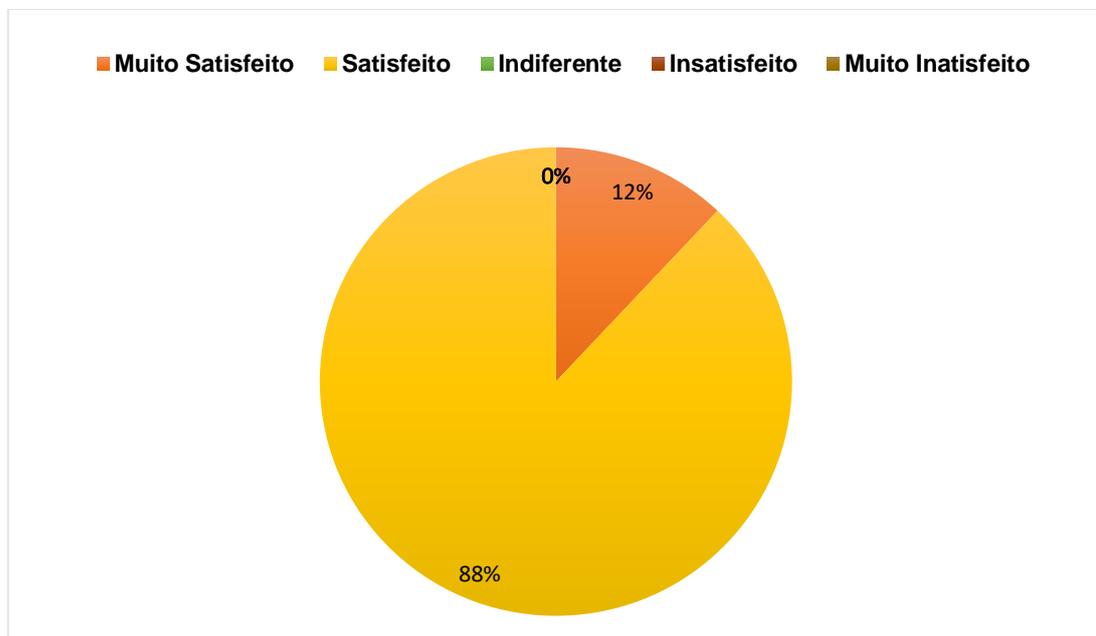
Quanto ao item perguntado, 80 % dos entrevistados se disseram satisfeitos com o ambiente de trabalho, o que indica que a empresa atende as perspectivas dos colaboradores quanto ao cargo ocupado. Destaca-se ainda que enquanto 10 % se disseram muito satisfeitos e os outros 10 % se demonstraram indiferentes.

De acordo com Barreto (2013), o ambiente de trabalho tem imediata relação com a satisfação e motivação dos colaboradores. Diversos fatores colaboram para a

formação de um ambiente trabalho que é a tradução dos sentimentos das lideranças e dos trabalhadores, que por meio de suas atividades rotineiras formam a cultura e o clima organizacional.

#### 4.2 Quanto ao relacionamento entre os colaboradores

A segunda pergunta do questionário teve o intuito de compreender a avaliação dos entrevistados sobre o relacionamento entre os colegas no ambiente de trabalho (Gráfico 2). Essa pergunta teve intuito imediato de compreender um importante elemento do clima organizacional.



**Gráfico 2** – Relacionamento entre os colaboradores

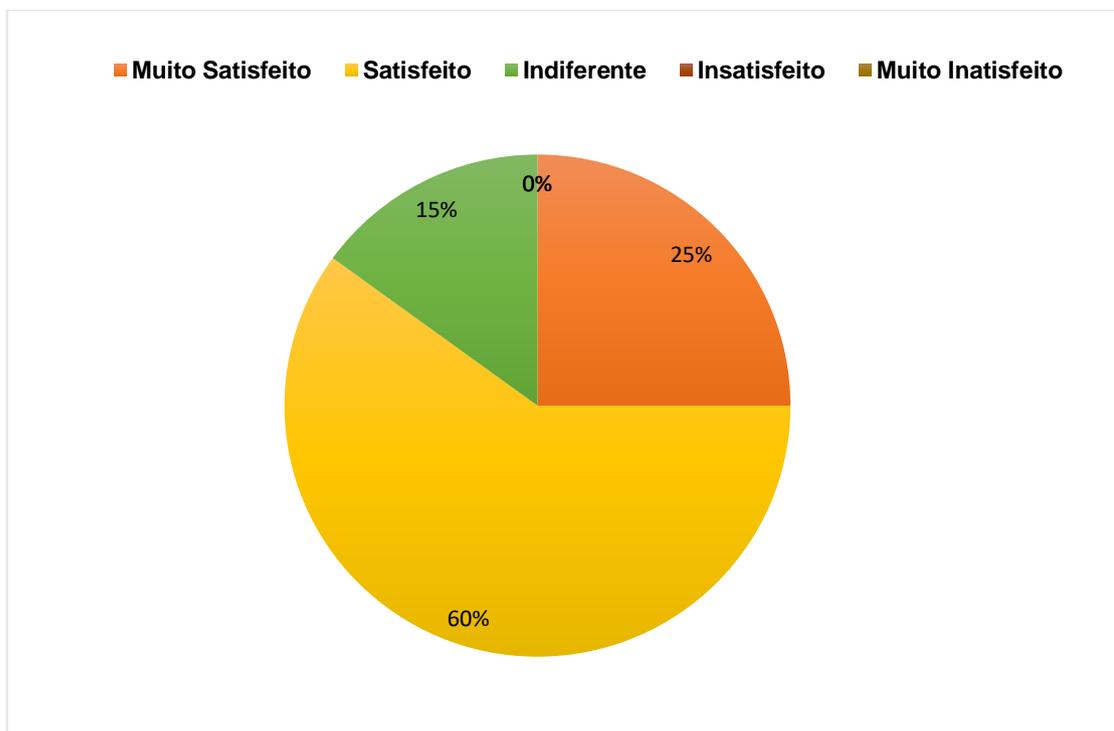
**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019

Quanto à avaliação a respeito do relacionamento entre os colaboradores, observou-se que a maioria dos entrevistados (88 %) disseram estar satisfeitos com o relacionamento estabelecido entre os colegas na organização, fato que demonstra uma boa convivência e, conseqüentemente, um ótimo clima organizacional.

Sobre esse aspecto Moscovici (2013), salienta que o relacionamento interpessoal no trabalho está relacionado à habilidade de se lidar com diferentes tipos de pensamentos, opiniões e comportamentos em um ambiente que pode ser conflituoso ou pacífico, sendo de extrema relevância para a definição do clima organizacional e conseqüentemente da motivação dos colaboradores.

### 4.3 Quanto à cooperação na realização de tarefas

A terceira pergunta realizada aos entrevistados foi direcionada a compreender o grau de satisfação desses com relação à cooperação na realização de tarefas no âmbito da organização (Gráfico 3).

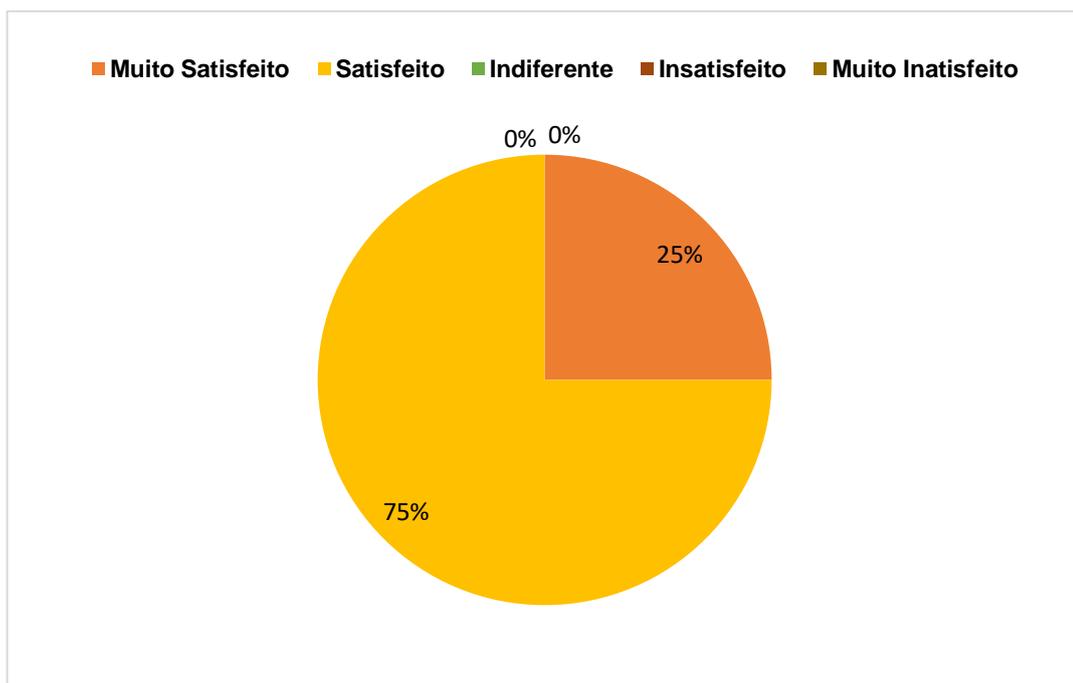


**Gráfico 3** – Satisfação quanto à cooperação na realização de tarefas  
**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019

Mediante os dados expostos, percebeu-se que a maioria dos entrevistados está satisfeita com a colaboração dos colegas na realização de tarefas, correspondendo a 60 % dos entrevistados. Ainda que a porcentagem seja maioria, o número pode ser interpretado como um ponto a ser melhorado dentro da agência. Mas, vale ressaltar que não houve resultado de insatisfação quanto a esse quesito.

### 4.4 Quanto à relação do gerente da organização com os colaboradores

A pergunta seguinte realizada aos entrevistados visou compreender o nível de satisfação dos colaboradores entrevistados em relação ao gerente no que tange ao relacionamento com seus subordinados (Gráfico 4).



**Gráfico 4** – Satisfação quanto ao relacionamento do gerente com os colaboradores

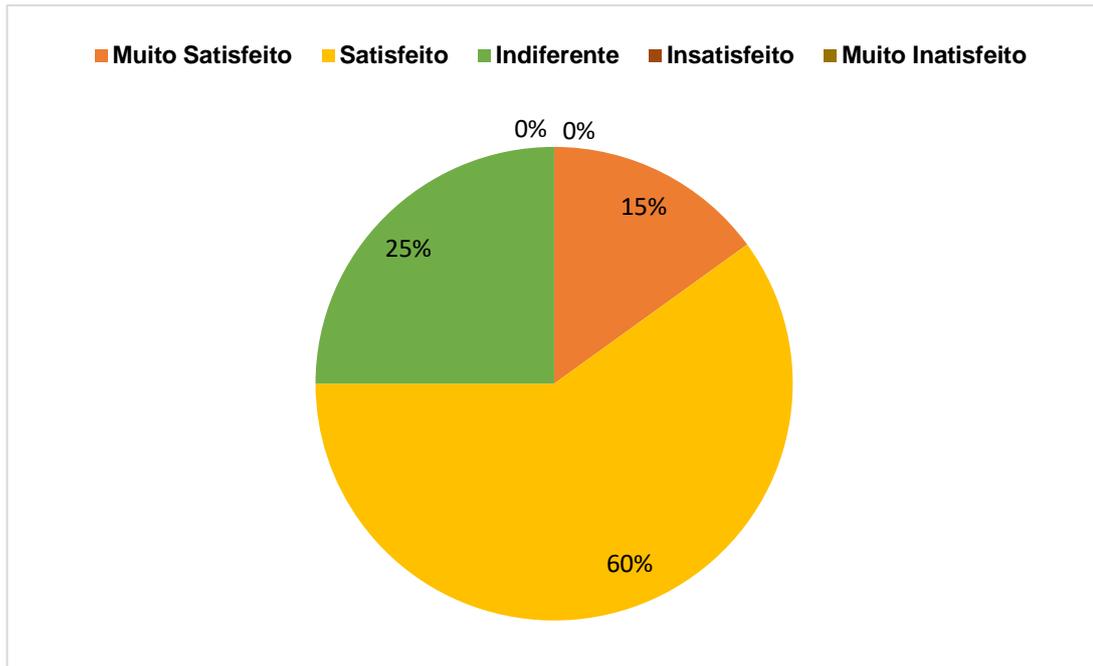
**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019

No que tange à satisfação quanto ao relacionamento do gerente com os colaboradores, a maioria dos entrevistados (75 %) disseram-se satisfeitos com a gerência, o que indica uma boa gestão do líder da agência perante os colaboradores.

Sobre a importância do superior no que tange à motivação no âmbito da empresa vale destacar o que estabelece Gross (2017, p. 28), que salienta que uma importante conduta por parte dos gerentes é “delegar responsabilidades para as pessoas ou equipe, fazendo com que se sintam motivados e desta maneira consigam um melhor desempenho geral”.

#### **4.5 Quanto ao salário**

A seguir os entrevistados foram questionados acerca do grau de satisfação em relação ao salário (Gráfico 5) que recebem na organização para a realização das atividades inerentes às suas funções na empresa.



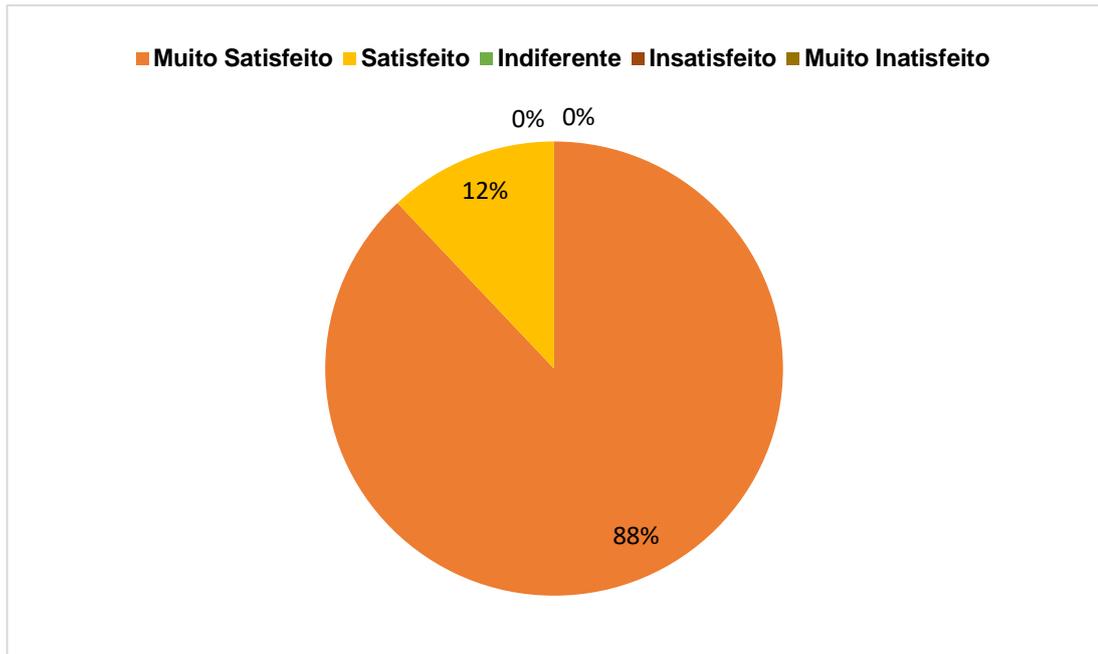
**Gráfico 5 – Satisfação quanto ao salário**  
**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019

Quanto ao salário, observou-se que os funcionários estão, majoritariamente (60 %), satisfeitos, além dos 15 % que se disseram muito satisfeitos. O restante dos entrevistados (25 %) se disseram indiferentes, o que indica não haver insatisfação dos colaboradores em relação ao salário.

Vale destacar que de acordo com Resende (2002), o salário representa um dos principais fatores de motivação no ambiente de trabalho. Isso porque quando o colaborador entende que o valor pago a ele é justo e satisfatório esse tende a se sentir valorizado pela empresa, o que gera motivação para desempenhar suas funções.

#### **4.6 Quanto à jornada de trabalho**

Outra pergunta realizada aos entrevistados, diz respeito à jornada de trabalho (Gráfico 6), um importante elemento que compõe os fatores motivacionais em uma organização.



**Gráfico 6** – Satisfação quanto à jornada de trabalho

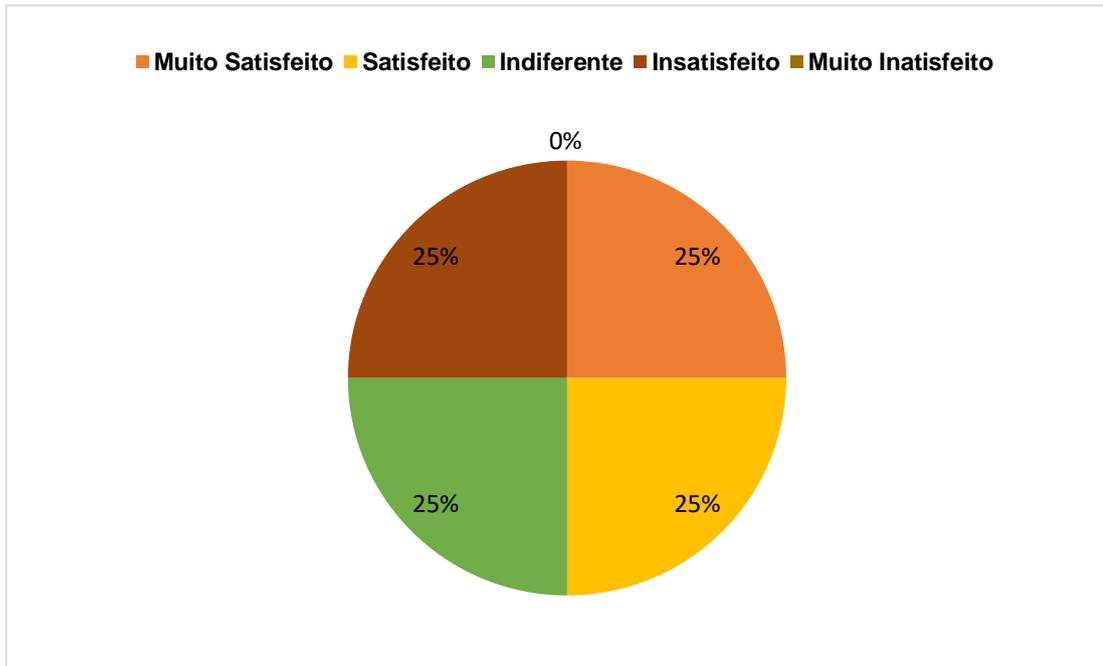
**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019

Mais uma vez, a maioria dos entrevistados se disse satisfeita com a jornada de trabalho exercida na organização, representando 88 % dos colaboradores que participaram da entrevista. Apenas 12 % se disseram indiferentes, ou seja, grande satisfação e nenhuma insatisfação, mostra que a jornada de trabalho da empresa não é abusiva.

De acordo com o que pontua Bergue (2010), a jornada de trabalho exerce grande influência sobre a motivação dos trabalhadores, por isso é importante que se leve em consideração a vida externa desses colaboradores, para que tenham tempo suficiente para cuidar de seus afazeres e assim poderem se dedicar mais ao trabalho sem prejudicar a qualidade de vida.

#### **4.7 Quanto à expectativa de evolução na organização**

Os entrevistados também foram questionados quanto ao grau de satisfação em relação à expectativa de evolução funcional (Gráfico 7). As respostas fundamentaram o gráfico a seguir apresentando os seguintes coeficientes percentuais.



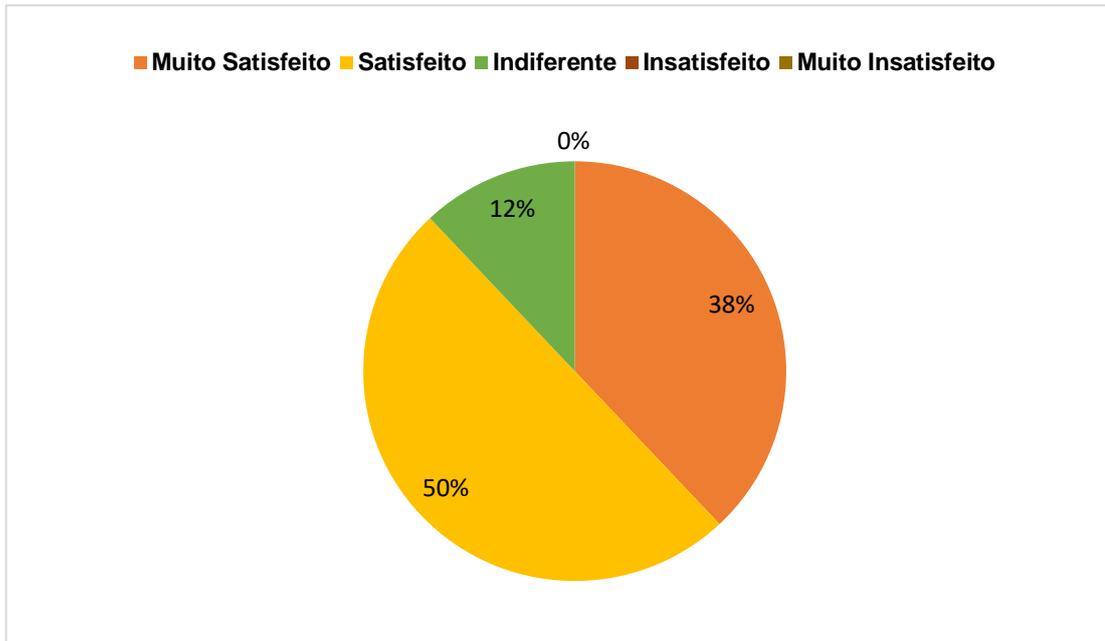
**Gráfico 7** – Satisfação quanto à expectativa de evolução funcional  
**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019

Esse tópico foi o que apresentou uma maior divisão entre os entrevistados, onde 25 % responderam estar muito satisfeitos, 25 % satisfeitos, 25 % indiferentes e 25 % insatisfeitos. Esse resultado mostra-se como um ponto relevante da pesquisa, no qual precisa-se de maior atenção da empresa para que se eleve a satisfação dos funcionários em relação às perspectivas de evolução funcional.

Moscovici (2013) destaca que quando um colaborador percebe que a empresa o valoriza e tem chances claras de galgar melhores posições na organização esse se sente mais motivado a desenvolver suas funções trazendo melhores resultados para empresa. Isso porque ele tem um maior senso de pertencimento ao ambiente organizacional.

#### **4.8 Quanto aos benefícios ofertados pela organização**

A última pergunta realizada aos entrevistados visou compreender o nível de satisfação com relação aos benefícios ofertados pela empresa (Gráfico 8).



**Gráfico 8** – Satisfação quanto aos benefícios ofertados pela organização  
**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019

De acordo com os respondentes, observou-se que 50 % dos entrevistados estão satisfeitos e 38% estão muito satisfeitos com os benefícios. Mesmo que 12 % são indiferentes, têm-se um número considerável de satisfação dos colaboradores diante dos benefícios ofertados pela empresa.

No que tange ao aspecto dos benefícios Bohlander et al. (2003, p. 254), salientam que “para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não apenas em seu padrão de vida, mas também no status e no reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego como fora dele”. Ou seja, o pagamento de benefícios representa um fator motivacional importante para os empregados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional tem o condão de influenciar alguns aspectos do ambiente de trabalho, principalmente a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Diante do clima organizacional estabelecido algumas expectativas são geradas baseadas nas percepções de cada um dos indivíduos relacionados ao processo. Essas expectativas se fundamentam em sentimentos variados e antagônicos, como a satisfação e a frustração. Tais sentimentos acabam por ditar as ações no contexto corporativo.

É importante destacar que o clima organizacional, nesse sentido, assume um papel fundamental no ímpeto motivacional no ambiente de trabalho. A satisfação e o descontentamento podem influenciar os resultados. Quanto a satisfação alguns fatores podem ser destacados, tais como a realização, a retribuição e o reconhecimento, a responsabilidade delegada e a evolução.

A presente pesquisa alcançou o seu objetivo maior: avaliar a satisfação dos colaboradores do Sicoob Iconha/ES. Com isso, pôde-se demonstrar que atualmente o ambiente organizacional da empresa conta com a motivação dos funcionários nos principais tópicos pesquisados, o que garante um melhor desempenho da realização das tarefas. Entretanto, vale destacar que a temática não se limita ao aqui disposto, uma vez que estudos recorrentes e mais aprofundados de satisfação podem ser realizados para se manter o crescimento contínuo da empresa.

## REFERÊNCIAS

AMBONI, N. **Base Estratégica Corporativa**. Brasília: Revista Brasileira de Administração, n 37, p. 08-16, 2002.

BARRETO, L. M. T. S. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** R. Adm., São Paulo, v. 48, n. 1, 2013.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A.; **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2009.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais...Bauru, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

FERREIRA, C. J. C. **A importância da motivação para a satisfação no trabalho: estudo dos funcionários da Hidrel de Caraguatatuba/ São Sebastião/ Ubatuba**. / Claudio José Cabral Ferreira. – Caraguatatuba, 2017. 70 f.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 132.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GROSS, M. F. **O nível de motivação dos colaboradores de uma empresa do Vale do Taquari**. 2017. 88 p. Programa de Pós-Graduação em Administração. (Monografia) - Universidade Vale do Taquari, Lajeado.

HOFSTEDE, G. H. **Cultura e organizações**. Lisboa: Silabo, 1991.

JAMES, L.; JONES, A. ***Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation***. Personnel Psychology, n. 30, p. 229 – 254, 1994.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**/Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2006.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MOGIMI, S.; SUBRAMANIAM, I. D. ***Employees creative behaviour: The role of organisational climate in Malaysian SMEs***. Industrial Journal of Business and Management, n. 8 v. 5, p. 1 – 13, 2013.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

NEVES, J. G. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.

PETTIGREW, A. **Estudando as culturas organizacionais**. Science Quaterly. 1979.

RESENDE, E. J. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades: salário deixa de ser problema para tornar-se solução**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH-Nacional, 2002.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial E de Recursos Humanos**. Curitiba: IESDE, 2008.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 1 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

SCHNEIDER, B. *Individual differences and organisational climate: the research plan and questionnaire development*. Personnel Psychology. n. 21, p. 323-333, 1995.

SOUSA, A. **Introdução à Gestão**. Lisboa: Verbo, 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário é o instrumento da pesquisa de campo - A Importância da Motivação para a Satisfação no Trabalho: Um Estudo dos Funcionários do Sicoob de Iconha – elaborada pela aluna Vandressa Luzia Rangel Nicolini, sob a orientação do Prof. Keillen Gonçalves. A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Sexo:            Idade:            Grau de Escolaridade:            Tempo de empresa:

1- Considerando o cargo que ocupa hoje e a realidade vivenciada, como você avalia o seu ambiente de trabalho?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito

2 - Como você avalia o relacionamento entre os colaboradores.

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito

3 – Quanto à motivação para o desempenho das atribuições

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito

4 - Considerando a hierarquia comum em ambientes de trabalho, como você considera a relação do gerente de sua agência e seus colaboradores?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito

5 – Quanto a sua remuneração ao trabalho que você faz?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito

6 - Quanto á jornada de trabalho.

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito

7 – Quanto à expectativa de evolução dentro da organização para o alcance de melhores cargos

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito

8 – Quanto aos benefícios ofertados pela organização

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito Insatisfeito