



FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA

**ANA FLAVIA BICALHO MARQUES  
JOYCE SANTOS PEREIRA  
MIKAELLA CAROLINNE DE SOUZA MENDES**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO IMPACTO DE  
FUNCIONÁRIOS SATISFEITOS E INSATISFEITOS NO AMBIENTE  
LABORAL**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARATINGA  
2019

FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA

ADMINISTRAÇÃO

**ANA FLAVIA BICALHO MARQUES  
JOYCE SANTOS PEREIRA  
MIKAELLA CAROLINNE DE SOUZA MENDES**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO IMPACTO DE  
FUNCIONÁRIOS SATISFEITOS E INSATISFEITOS NO AMBIENTE  
LABORAL**

Monografia apresentada à banca examinadora do Curso de Administração das Faculdades Doctum de Caratinga, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação da Prof. Gisely Xavier.


CARATINGA  
2019


TERMO DE APROVAÇÃO

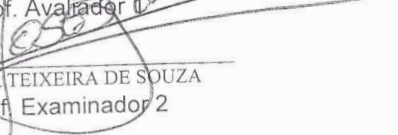
O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO IMPACTO DE FUNCIONÁRIOS SATISFEITOS E INSATISFEITOS NO AMBIENTE LABORAL, elaborado pelo(s) aluno(s) ANA FLÁVIA BICALHO MARQUES, JOYCE SANTOS PEREIRA MIKAELLA CAROLINNE DE SOUZA MENDES foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de ADMINISTRAÇÃO das FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

**BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.**

Caratinga 09/12/2019

  
GISELY XAVIER DA SILVA  
Prof. Orientador

  
VAGNER BRAVOS VALADARES  
Prof. Avaliador 1

  
JOSEPER TEIXEIRA DE SOUZA  
Prof. Examinador 2

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter nos proporcionado chegarmos até aqui. Aos nossos familiares por toda a dedicação e o apoio, que nunca nos permitiram desistir e que nos incentivaram a todo o momento.

Agradecemos aos professores e coordenador que sempre estiveram dispostos a nos ajudar e contribuir para um melhor aprendizado. Em especial a nossa professora e orientadora Gisely Xavier.

E a todos que de forma direta ou indireta fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigada.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Satisfação e Insatisfação.....	33
---	----

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como fundamento uma análise sobre Comportamento Organizacional, com foco no impacto de funcionários satisfeitos e insatisfeitos em uma financeira na cidade de Caratinga. A preocupação das organizações com o bem estar e a saúde dos colaboradores vem aumentando cada vez mais, haja vista que passam a perceber que primeiramente precisam satisfazer as necessidades dos colaboradores, para assim, conseguir atender as necessidades dos seus clientes. Diante da consideração de que administrar pessoas pode ser a grande chave para o sucesso de uma empresa, já que cada pessoa é única com seu perfil, cultura e valores, questiona-se: como sistematizar um processo de análise do clima organizacional de uma equipe de atendimento ao cliente de uma financeira? Ora, considerando-se a busca cada vez mais incessante das organizações pela eficácia em um cenário em que as mudanças são constantes as cobranças acabam vindo na mesma proporção, os profissionais são pressionados a proporcionar os resultados ou metas estabelecidas pelas organizações, causando, muitas vezes, frustração aos colaboradores. O objetivo desta monografia, portanto, é analisar o clima organizacional de uma equipe de atendimento ao cliente de uma financeira. A fim de se realizar este estudo, buscou-se como metodologia a revisão de literatura e pesquisa descritiva, com métodos de pesquisa qualitativa por meio da realização de estudo de caso.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho. Gestão de pessoas. Organização.

## **ABSTRACT**

This course conclusion paper is based on an analysis of Organizational Behavior, focusing on the impact of satisfied and dissatisfied employees in a financial company in the city of Caratinga. The concern of organizations with the well-being and health of employees has been increasing, as they come to realize that they first need to meet the needs of employees, in order to be able to meet the needs of their customers. Considering that managing people can be the key to a company's success, as each person is unique with their profile, culture and values, the question is: how to systematize a process of analyzing the organizational climate of a team of customer service of a financial? However, considering the organizations' ever-increasing search for effectiveness in a scenario where changes are constant and demands end up in the same proportion, professionals are pressured to provide the results or goals set by organizations, often causing , frustration to employees. The purpose of this monograph, therefore, is to analyze the organizational climate of a customer service team of a finance company. In order to conduct this study, we sought as a methodology the literature review and descriptive research, with qualitative research methods through the conduct of case study.

**Keywords:** Job satisfaction. People management. Organization.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1. Comportamento organizacional.....	10
2.2. Conceito de pessoa, administração e organização.....	10
2.3. Cultura e clima organizacional.....	13
2.4. Satisfação no trabalho.....	16
2.5. Satisfação e desempenho.....	19
2.6. Satisfação e rotatividade .....	20
2.7. Satisfação e absenteísmo .....	21
2.8. Motivação.....	23
2.8.1. <i>Motivação básica e recompensa</i> .....	24
2.8.2. <i>Motivação e realização</i> .....	27
2.8.3. <i>Reconhecimento</i> .....	28
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>4. RESULTADOS E ANÁLISES.....</b>	<b>32</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>38</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas consideram sua equipe de trabalho como fonte principal para o seu sucesso. Por essa razão, nunca se falou tanto em motivação, qualidade de vida e clima organizacional, dentro das organizações.

Desse modo, o clima organizacional se manifesta como forma de alegria através da motivação que é provocada nas pessoas. Assim, as pessoas precisam sentir-se capacitadas para desenvolverem suas atividades, pois quando são lembradas, sentem-se recompensadas, desta forma são motivadas. Por esse motivo se torna tão importante a participação da administração de Recursos Humanos na organização. Sem este, poderia não haver integração, treinamento e motivação entre os colaboradores.

Considerando as mudanças que ocorrem nas organizações, por motivos externos, como as solicitações feitas pelos clientes ou por motivos internos, como a troca de gestor, tem-se que nem sempre elas são aceitas pelos seus colaboradores, podendo assim, prejudicar o desempenho das atividades de um funcionário e o clima do local em que ele atua, provocando, por vezes, a desmotivação da equipe.

Este trabalho trata da satisfação de colaboradores de uma financeira do município de Caratinga, em uma análise da satisfação em relação aos colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. Seu desenvolvimento contribui de maneira expressiva para que os administradores da organização possam, com os resultados obtidos com a pesquisa, avaliar seu planejamento estratégico em relação aos recursos humanos, a fim de rever as estratégias atuais ou manter e melhorar o que já se vem trabalhando.

Como objetivo geral da pesquisa tem-se a análise sobre o clima organizacional de uma equipe de atendimento ao cliente de uma financeira.

Dentre os objetivos específicos estão: avaliar o clima organizacional em uma equipe de atendimento ao cliente; avaliar o grau de satisfação, insatisfação e motivação dos funcionários da financeira e suas implicações no clima organizacional e verificar a relação entre gestores e funcionários.

Para que se atenda aos objetivos propostos nesta pesquisa, foi necessária a escolha de uma metodologia que oferecesse os recursos adequados para a solução dos problemas encontrados.

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com base em livros e artigos científicos sobre o tema, a fim de se escrever uma fundamentação teórica que dê respaldo ao estudo.

Seguindo por esse caminho, realizou-se uma pesquisa de campo apresentando a coleta de dados, análises e interpretação dos dados coletados.

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos, além das considerações finais. O primeiro capítulo que trata do comportamento organizacional, abordando os conceitos de pessoas, administração e organização, bem como a cultura e clima organizacional. O segundo capítulo aborda especificamente a satisfação no trabalho, tratando da relação entre satisfação e desempenho, satisfação e rotatividade e satisfação e absenteísmo. Por outro lado, o terceiro capítulo aborda a motivação, relacionando-a com a recompensa, realização e reconhecimento. O quarto capítulo traz a descrição da metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho e por fim, o quinto capítulo trouxe a análise dos dados coletados seguidos de considerações finais e referências bibliográficas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Comportamento organizacional

Este capítulo tratará dos aspectos gerais acerca do comportamento organizacional, trazendo os conceitos de pessoas, administração e organização. Apresentará também, uma breve análise sobre cultura e clima organizacional.

### 2.2. Conceito de pessoas, administração e organização

Atualmente a base para o desenvolvimento e crescimento das organizações está, primeiramente, em seus funcionários, bem como os recursos tecnológicos, fornecedores, leis, os clientes, além de outros fundamentos que podem fazer com que a empresa cresça ainda mais ou até mesmo falir.

No dicionário a palavra pessoa é definida como “criatura humana” (MELHORAMENTOS, 1997). Ou seja, pessoa significa um ser ou criatura humana, podendo ser homem ou mulher.

É preciso considerar que os seres humanos que viveram antigamente, viviam em um ambiente muito agressivo e escasso em razão da falta de alimento e segurança. Também não conseguiam satisfazerem suas necessidades. Mas, para evoluírem, eles desenvolveram capacidades que até então nenhuma outra espécie tinha tido habilidade de desenvolver. Mesmo não sendo tão fortes quanto outras espécies, eles sobreviveram se adequando da melhor forma possível ao ambiente que tinham (WREN, 2007).

Wren (2007) destaca que o que distingue os seres humanos de outras espécies é sua capacidade de racionar, e foi isso que permitiu sua sobrevivência enquanto tantas outras espécies foram completamente extintas. Logo, se, por um lado, na aparência física não se apresentam como os mais fortes, por outro, é a maior espécie que possui capacidade de raciocínio.

Nesse sentido, o autor ressalta que a capacidade de criação dos seres humanos possibilitou o desenvolvimento de instrumentos como as armas e o fogo, além da capacidade de organização em atividades em equipe. Todas essas

habilidades exigem a elaboração de um plano, bem como colaboração e coordenação de pessoas.

Tais atividades tiveram a capacidade de servirem de defesa, proporcionando vantagens aos seres humanos, que continuam se aprimorando ao longo do tempo.

Ainda segundo Wren (2007), o homem é ativo e criativo, tendo capacidade de raciocinar, operar e produzir e, em razão disso, vivendo em constante mudança pela sua crescente vontade de estar melhorando cada vez mais. As mudanças que buscamos são empreendidas a fim de satisfazer desde as suas necessidades mais básicas, como a garantia de sobrevivência em relação à segurança, alimento e abrigo, até as necessidades sociais, como a escolha de uma amizade.

Com o passar do tempo, o raciocínio do homem evoluiu e isso lhes permitiu perceber a importância de administrar recursos materiais e pessoas para determinados fins. Dessa capacidade de raciocínio e de descobrir que é capaz de organizar coisas e pessoas é que surgiu a administração (WREN, 2007).

Por outro lado, segundo o dicionário, administração é o “ato de administrar” (MELHORAMENTOS, 1997). Assim, administração é o método que deixa as organizações alcançarem seus objetivos, sendo executado com e através das pessoas, com o auxílio de outros componentes (materiais) da organização.

Desse modo, o ato de administrar pode ser executado em qualquer tipo ou tamanho de organização, seja ela uma rede de supermercados, uma empresa de assessoria ou até mesmo uma clínica médica (CHIAVENATO, 1999).

Lado outro, Samuel Certo (2003) afirma que diversos autores concordam que as características fundamentais da administração mostram-se como um processo ou uma série de atividades contínuas e relacionadas, bem como a busca por alcançar os objetivos da empresa. E ainda, alcançar esses objetivos fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa.

Montana e Charnov (2003) ressaltam que a administração também tem por objetivo incluir as pessoas nas empresas, centralizar a atenção nos resultados e objetivos das empresas, por meio do planejamento estratégico elaborado e com a união dos objetivos individuais das pessoas com os objetivos das organizações.

Certo (2003) afirma ainda que para a realização da tarefa de administrar é preciso que se escolha um bom gestor, que tem como papel principal conduzir as organizações ao alcance de seus objetivos. Os gestores acordam e empregam os recursos de que a organização dispõe para garantir seu sucesso.

Nesse sentido, quando desenvolvida por um administrador, a administração direciona as organizações para o alcance desses objetivos e metas indicando atividades que seus colaboradores devem desempenhar. Se as atividades forem delineadas com eficácia, o desempenho individual das pessoas irá colaborar para o sucesso da organização.

De outro modo, segundo Caravantes (1998) organização é um grupo de pessoas que atuam em prol de uma atividade em comum. Silva (2007) destaca que a organização pode ser mais bem entendida por todos que a compõe quando se percebe que os departamentos, seções, setores, entre outros, criados, servem para organizar melhor os processos administrativos existentes.

As características fundamentais para se identificar uma organização, segundo Tosi (1978), são: grande, em seu porte (empresas que possuem tal tamanho que impossibilita o contato com todos os membros da equipe); formalização (dependendo do crescimento da organização, será preciso criar um organograma e certas políticas de controle para orientar o comportamento das pessoas); racionalidade (estabelecimento de uma estrutura e descrições de cargos para criar ordem na empresa para que os objetivos propostos possam ser alcançados) e hierarquia (corresponde aos diferentes níveis de autoridade e responsabilidades). Drucker (1994) também destaca a especialização como característica fundamental de uma organização, por se referir a atividades realizadas por uma certa pessoa ou por uma determinada equipe.

Por outro lado, Silva (2007) apresenta dois tipos de estruturas organizacionais existentes: a Estrutura Organizacional Formal (deliberada pelos administradores, segundo o planejamento efetuado) e a Estrutura Organizacional Informal: (iniciativa das pessoas, de acordo com seus interesses ou conveniências).

Finalmente, a organização e administração se apóiam entre si, para que por meio da direção, mostre entre as pessoas um espírito de equipe e desenvolva um

grupo de trabalho entusiasmado e consciente de suas obrigações para com a organização.

### 2.3. Cultura e clima organizacional

Inicialmente, entende-se como cultura organizacional os hábitos, costumes, modo de pensar e agir que são transferidos aos membros de uma equipe, para que sejam capazes resolver os problemas do cotidiano. Logo, a cultura organizacional reproduz as regras informais e não escritas que instruem o comportamento dos componentes de uma instituição.

Segundo o entendimento de Chiavenato (2009), faz-se necessário que a cultura esteja de acordo com o planejamento, organização, direção e controle da empresa, a fim de que as pessoas que nela atuem possam conhecê-la melhor, sabendo como procederem perante as atividades a serem efetuadas.

A sociologia e a antropologia, com o passar do tempo, fizeram surgir muitas definições sobre o que é cultura. De acordo com Dias (2003), define-se então, que cultura organizacional é o conjunto de ideias associadas a um sistema social, que pode ser entendido como a família ou mesmo a sociedade. Nessas ideias estão compreendidas, ainda, a informação, religião, ética, condutas e outras aptidões e rotinas alcançadas pelo homem dentro da sociedade no qual se estabeleceu.

Em relação às empresas, Torquato (1992) define quatro tipos de culturas organizacionais, sendo a primeira o aspecto histórico, em que se busca preservar os vínculos empregatícios com seus colaboradores por muito tempo; tornando a organização como um lar em que as conexões culturais passam a ser tão sólidas que impedem o avanço das mudanças.

Lado outro, a segunda visão de Torquato (1992) seria em relação a natureza técnica da empresa, estando ela ligada aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, isto é, as pessoas de cada ramo de trabalho possuem atitudes diferentes de outros. Isso ocorre porque alguns empregados adotam atitudes e falas relacionadas especificamente com seu ambiente de trabalho, enquanto outros não

se importam de agirem e usarem expressões que não pertencem ao seu ambiente de trabalho.

O terceiro tipo, por conseguinte, relaciona-se ao modelo de gestão da organização. Nesse caso a cultura organizacional associa-se a característica de inovação e admissão de riscos, de acordo com a visão de Robbins (2005), e se apresenta em algumas empresas seguidoras dos modelos autocráticos, que são culturas ou modelos de gestão, que impulsionam a criatividade, inovação e evitam canais formais (TORQUATO, 1992).

Por fim, o quarto é chamado de osmose geográfica, que faz com que a proximidade entre as organizações torne as atividades entre elas parecidas, criando comportamentos coletivos, através de um procedimento de influência (TORQUATO, 1992).

De outro modo, sobre o clima organizacional, Chiavenato (2009) destaca que ele está diretamente ligado à motivação que envolve os participantes de uma organização. Se no ambiente de trabalho existe motivação o clima organizacional se manifesta como contentamento, alegria e cooperação entre as partes. No entanto, se o contrário é verificado na organização, isto é, se não existe motivação, os sintomas percebidos são o estresse, o desprazer e o desinteresse pelas atividades diárias.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), o clima organizacional diz respeito ao ambiente interno existente entre os colaboradores de uma empresa. Trata-se, portanto, de um ambiente que apresenta clima adequado àquele que oferece satisfação aos indivíduos de uma organização e que, por outro lado, pode se tornar inadequado se as necessidades destes não forem satisfeitas.

Diferente do pensamento de Chiavenato (2009), Ribeiro (1996) afirma que o clima organizacional não está associado apenas à motivação, mas também com a cultura. Nesse aspecto, o autor entende que a organização que tem sua cultura forte, eleva a tensão do clima positivamente. Desse modo, os elementos culturais têm o poder de definir o clima da organização, podendo ser de maior ou menor intensidade.

Luz (2003) ressalta que, apesar de existirem diferentes conceitos sobre o clima organizacional, podem-se verificar três palavras que estão sempre presentes nos textos de diversos autores, sendo elas: satisfação, percepção e cultura.

Nesse sentido, entende-se que pesquisa de clima organizacional é direcionado para o público interno da empresa, pois busca sempre melhorias e satisfação das necessidades das pessoas que nela atuam de acordo com o planejamento estratégico proposto pela empresa. O atendimento destas necessidades devem estar relacionadas com o planejamento estratégico das organizações, pois caso seja preciso dar uma gratificação a um funcionário por merecimento e por querer motivá-lo ainda mais, é preciso que este ato esteja previsto no planejamento da organização. (LAUSCHNER; MEURER; HINTERHOLZ, 2009).

#### 2.4. Satisfação no trabalho

Neste capítulo será aprofundado o tema satisfação no trabalho, abordando especificamente os itens satisfação e desempenho, satisfação e rotatividade, além de satisfação e absenteísmo.

Considerando que colaboradores satisfeitos se comprometem de forma mais efetiva com os objetivos organizacionais, pode-se concluir que satisfação no trabalho produz impacto na produtividade da organização.

A questão da satisfação no trabalho envolve um estudo relacionado, principalmente, às atitudes de um colaborador, já que é o grau de satisfação que irá estabelecer as condutas de uma pessoa. Nesse sentido Stephen P. Robbins (2005, p.61) defende que, “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”.

Robbins (2005, p. 61) define o termo satisfação no trabalho como a “atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Já Mirlene Maria Matias Siqueira (2008) destaca que:

Satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.



Assim todas as cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas. Identificar os níveis de satisfação significa avaliar o quanto os retornos oferecidos pela organização na forma de salários e promoções, a convivência com os colegas e com a chefia, e a realização das atividades propiciam ao profissional sentimentos gratificantes (SIQUEIRA 2008, p. 267).

No entanto, ainda se percebe que grande parte das organizações não vêem a satisfação no trabalho como uma ferramenta estratégica e nesse sentido Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 120) destacam que:

A maioria das organizações não está no “ramo da satisfação no trabalho”. Por isso às vezes é difícil fazer com que os gerentes percebam a importância de compreender e melhorar as atitudes e os sentimentos dos seus funcionários para com o trabalho.

Por outro lado, Keith Davis e John W. Newstrom (1992, p. 130) ressaltam que, objetivando tomar decisões adequadas, tanto para prevenir como para resolver problemas com os funcionários, a administração precisa de informações a respeito da satisfação no trabalho dos empregados.

Em uma organização, os colaboradores são a linha de frente, vez que são eles que estão diariamente em contato com os clientes. Desse modo, eles são os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso da empresa.

Ter simpatia e habilidades de venda não é o suficiente para que fique caracterizado um bom atendimento ao cliente. O que ele espera é ter suas expectativas sobre o produto superadas. Porém, o bom atendimento só será concretizado se o colaborador tiver reconhecido o seu esforço, que se dão através de gratificações ou de recompensas, de acordo com as estratégias que a empresa adota.

Nesse sentido, o modo como um colaborador é tratado dentro da organização é determinante para sua conduta frente ao seu posto de trabalho. As condutas determinarão o comprometimento que o funcionário terá com a empresa. Assim, Robbins (2005, p.61) destaca que, “os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho se identificam profundamente com ele, e realmente preocupam-se com o tipo de trabalho que realizam”.

Ora, as pessoas buscam desempenhar suas atividades com maior prazer quando o nível de comprometimento é maior, ficando, também, mais atentas, vez que estão determinadas a executar seu papel com comprometimento, objetivando maior qualidade.

Os aspectos responsáveis pela construção da satisfação e lealdade dos clientes estão diretamente ligados à satisfação dos funcionários. Isso porque, como os funcionários satisfeitos tendem a permanecer mais tempo no emprego, há maior probabilidade de os clientes encontrarem rostos familiares e receberem o atendimento que já conhecem.

Nesse sentido, de acordo com Robbins (2005, p. 69), “funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho”.

De outro modo, Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 125) ressaltam que:

A insatisfação também é uma causa maior de declínio do compromisso organizacional, o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega. Compromisso implica vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e intenção de ficar muito tempo na empresa.

Não é tarefa fácil preservar o nível elevado de satisfação de um colaborador. Para tanto, é preciso um esforço contínuo e diário por parte da gerência, desenvolvendo um trabalho junto a cada pessoa. Em tempos passados era bastante comum que uma pessoa ficasse praticamente toda sua vida laboral em um só emprego. No entanto, ao longo dos anos esse comportamento vem mudando, os funcionários permanecem em média cinco anos e, isso tem ocorrido devido ao fato de que o mercado abre novas oportunidades de trabalho (Wagner III e Hollenbeck, 1999).

De outra banda, quando o colaborador não está satisfeito, acaba se retraindo e tendo atitudes que irão desfavorecer seu desempenho. Sob esse enfoque, Wagner III e Hollenbeck (1999, p.137) destacam a necessidade de se observar de perto os empregados, por meio de pesquisas realizadas por pessoas capacitadas a reconhecerem as principais fontes de estresse e satisfação.

A realização de um estudo da satisfação no trabalho pode trazer muitos benefícios para uma organização. Porém, este estudo tem de ser estruturado de forma adequada e por meio do levantamento das informações obtidas serem planejados meios de motivar os colaboradores.

Para a realização desse estudo, Davis e Newstrom (1992, p. 130) destacam como método típico, “o levantamento da satisfação no trabalho, também conhecido como levantamento de moral, opinião, clima ou qualidade de vida no trabalho”.

Conforme lecionam os autores Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 138), “a capacidade de uma pessoa lidar com experiências de trabalho insatisfatórias ou estressantes também aumenta quando há uma oportunidade de falar sobre problemas e queixas”. Logo, a partir da realização da pesquisa de satisfação surgem novos horizontes, já que neste momento o colaborador pode expressar suas opiniões.

## 2.5. Satisfação e desempenho

No que diz respeito à satisfação por meio do desempenho na empresa, existem confirmações acerca da importância de se ter objetivos para o desenvolvimento do trabalho, levando-se em conta a teoria da fixação de objetivos. Segundo essa teoria, ter objetivos específicos melhoram o desempenho do indivíduo, dando a ele um direcionamento que irá facilitar o desenvolvimento de suas atividades proporcionando um feedback positivo em relação ao seu desempenho.

Para Robbins (2005), a determinação de objetivos específicos vão impulsionar mais do que apenas uma meta subjetiva, um simples “faça o que melhor puder”. Segundo o autor para que o desempenho a se alcançar seja de nível elevado, é preciso que alguns fatores sejam coordenados, como a preparação e a aceitação das finalidades propostas. A aceitação de metas com maior nível de dificuldade exigem, por conseguinte, um desempenho maior por parte do colaborador.

Nota-se que a teoria da fixação dos objetivos contribui para a avaliação do desempenho e produtividade, vez que auxilia no entendimento das razões pelas quais os trabalhadores não se sentem motivados, e acabarem mantendo um nível

de baixa produtividade, não melhorando em nada seu desempenho para continuar no emprego (ROBBINS, 2005).

Ressalte-se que, quando o empregado é produtivo e a organização percebe isto, recompensas são distribuídas, convertendo-se, tal situação, na satisfação das necessidades e impulsos do empregado. Em que pese não haver respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado (DAVIS e NEWSTROM 1992, p. 47).

Nesse aspecto, outro fator relevante em relação ao desempenho e produtividade são as condições de trabalho oferecidas aos indivíduos pela organização. Estas condições precisam ser favoráveis para exigir um desempenho alto. Segundo Robbins (2005), o desempenho pode ser prejudicado se os materiais e equipamento são deficientes, ou se o acesso a informações é difícil.

## 2.6. Satisfação e rotatividade

O termo “rotatividade de recursos humanos” é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente segundo Chiavenato (2009). Desse modo, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é determinado pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Tem-se ainda, que a organização se caracteriza pelo fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados. De acordo com o referido autor, o fluxo de entrada e saída de pessoal pode ser causado por uma inflação no sistema com a adoção de novos recursos para incentivar as operações e ampliar os resultados ou no sentido de esvaziar o sistema.

Levando-se em conta que um funcionário insatisfeito apresenta maior probabilidade de pedir demissão, fica evidente que a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho influencia diretamente a rotatividade. E se, dentro de uma organização, o nível de rotatividade é alto, ela certamente sofre consequências negativas, tais como, elevados custos com seleção, recrutamento e treinamento, além da dificuldade de aceitação da alta rotatividade por parte dos clientes.

Robbins (2005, p.22) destaca que, “um índice alto de rotatividade causa uma ruptura na eficiência da organização quando pessoal experiente e treinado vai embora da empresa e é necessário encontrar substitutos e prepará-los devidamente”.

Ainda de acordo com o mesmo autor:

Se as pessoas “certas” estão deixando a empresa – os funcionários não essenciais -, a rotatividade poder ser um aspecto positivo. Ela pode criar a oportunidade para a substituição de uma pessoa de fraco desempenho por outra mais capacitada ou motivada, aumentar as chances de promoções e trazer ideias novas para a organização (ROBBINS 2005, p. 22).

Finalmente, a satisfação está negativamente relacionada à rotatividade. E essa questão precisa ser analisada dentro da organização a fim de melhorar o clima organizacional, podendo alcançar níveis maiores de lucros, no caso da empresa privada.

## 2.7. Satisfação e absenteísmo

Chiavenato (2009) determina que o absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho. Em outras palavras, o absenteísmo pode ser conceituado como o ato de se abster de atividades ou funções e que também pode ser considerado como um indicador de assiduidade para instituições.

Uma causa evidente do absenteísmo é a satisfação ou insatisfação no trabalho. Isso ocorre porque pessoas menos satisfeitas possuem uma tendência maior a faltarem ao emprego. Muitas vezes estas faltas acontecem sem justificativas, e também acabam prejudicando o desempenho da organização. Este fator pode demonstrar rejeição ao trabalho, insatisfação com o salário e com as condições de trabalho, e até mesmo por fatores emocionais.

Nesse sentido, Robbins (2005, p. 21) destaca:

O fluxo de trabalho é interrompido e frequentemente decisões importantes precisam ser postergadas. Nas organizações que dependem da produção na linha de montagem, o absenteísmo é mais que uma interrupção; ele pode resultar em uma drástica perda na qualidade e, em certos casos, até na completa paralisação da fábrica. Níveis de absenteísmo acima do normal,

em qualquer caso, causam um impacto direto sobre a eficiência e a eficácia da organização.

O principal aspecto a ser identificado é a razão do alto índice de faltas e atrasos, já que muitos são os motivos que levam a estes comportamentos. Evidentemente, as razões não são sempre banais, isto é, o colaborador pode estar, de fato, passando por situações de doenças e por isso apresenta tantos atestados. Encontrando os motivos para tais acontecimentos, um diálogo aberto com o indivíduo poderá resolver a questão, desde que haja o entendimento por parte da empresa da situação para encontrar a melhor forma de lidar com o problema.

Convém destacar que, assim como a rotatividade, o absenteísmo também gera custos para a organização, pois diminui a produtividade e reduz a qualidade no serviço. Existem alternativas que pode ser aplicadas, como integração, estimulação a educação, distribuição de recompensas por baixo absenteísmo.

## 2.8. Motivação

Outro tema importante para o desenvolvimento deste trabalho é a motivação. O capítulo tratará, portanto, da motivação básica e questões de recompensa, a realização e reconhecimento.

No que se refere à motivação, os seres humanos são distintos, vez que suas necessidades variam de pessoa para pessoa, causando modelos distintos de comportamento. Os valores sociais, a capacidade de atingir objetivos também são diferentes uns dos outros.

Segundo Chiavenato (2009, p. 51):

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. (...) Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. (...). Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

Andrew J. Dubrin (2001) leciona que quando a motivação é baixa, o trabalho se torna também de baixa qualidade. Os esforços para o desenvolvimento do

trabalho tornam-se pouco intenso. Assim também há um aumento do absenteísmo e atraso nas organizações por parte dos colaboradores.

Ainda de acordo com Dubrin (2001), a motivação se apresenta em duas opiniões distintas, porém que se relacionam: de acordo com o indivíduo, a motivação é uma condição interna que acarreta à busca de objetivos. A motivação individual compromete a iniciativa e a persistência do empenho. Um trabalhador motivado produz, trabalha corretamente e mantém seu empenho com energia. Por outro lado, para o administrador, a motivação é o método de se fazer com que os indivíduos sigam objetivos propostos pela organização. Enfim, a motivação é o gasto de forças para se alcançar os resultados. A finalidade de motivar os grupos de trabalho é fazê-los atingir os resultados que auxiliem a empresa.

### *2.8.1. Motivação básica e recompensa*

O propósito das organizações é atingir objetivos, visando, primordialmente, a geração de lucros e dessa forma que estão estruturadas. Desse modo, os indivíduos que nela atuam são os principais elementos para que isso ocorra. A motivação possui, portanto, influência direta no desempenho do colaborador dentro da organização.

O grau de envolvimento dos colaboradores está diretamente ligado à conquista de metas e, isso relaciona-se ao fato de que, conjuntamente produzindo forças, o grupo garantirá sucesso na empresa. A motivação do profissional também está ligada, como se vê, ao comprometimento.

Nesse aspecto, tem-se que o nível de satisfação do colaborador influencia nas suas atitudes, não bastando apenas atingir as metas. É preciso também, oferecer uma preparação para o indivíduo a fim de capacitá-lo, fazendo com que seu desenvolvimento seja contínuo. Robbins (2005, p. 132), explica:

[...] precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que os objetivos sejam atingidos.

Imperioso por em relevo ainda, que, aquilo que motiva determinado indivíduo, poderá não motivar os demais. Também ocorre em relação às recompensas, o que atrai e satisfaz um profissional, não necessariamente satisfará todos. Assim não apenas o dinheiro trará satisfação, mas questões como capacitação, aprendizado e evolução da carreira também tem influência.

De outra feita, Chiavenato (1999) destaca que os sistemas de recompensa além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio.

Lado outro, Miles (1975 apud Chiavenato, 2006, p. 292), classifica os sistemas de recompensa como:

[...] o pacote total de benefícios, que a organização coloca a disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

De se ressaltar ainda, o entendimento de Câmara (2000, apud Rito (2005, p. 45)), em que o sistema de recompensa é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Para Chiavenato (2006) não existe um conceito definido de motivação, uma vez que as organizações aplicam o entendimento do termo em diferentes sentidos. O autor diz ainda que a motivação está diretamente relacionada à percepção da pessoa quanto a seus valores pessoais e é influenciada por seu ambiente físico e social, suas necessidades, experiências e expectativas de crescimento.

Robbins (2003), por outro lado, aduz que a motivação está diretamente relacionada ao esforço do indivíduo em atingir qualquer objetivo, a fim de alcançar



as metas da organização, contanto que obtenha como retorno reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional e a satisfação de suas necessidades individuais.

Finalmente, Chiavenato (2006) enfatiza que a motivação está diretamente relacionada com as necessidades humanas e afirma ainda que a motivação para agir e se comportar parte do próprio indivíduo, de forças que existem dentro dele.

Existem tipos diferentes de recompensas que acabam por proporcionar mais motivação aos indivíduos dentro de uma organização. Algumas delas são: as recompensas Intrínsecas que, de acordo com Atkinson (2000) referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas. Partem do indivíduo e representam a satisfação dos funcionários ao realizar uma tarefa e da oportunidade de crescimento pessoal e profissional que ela propicia.

Existem também as recompensas extrínsecas, que segundo Atkinson (2000, p. 719) trata-se de “qualquer recompensa que uma pessoa fornece a outra pessoa por reconhecimento de uma tarefa bem feita”. Ainda conforme o autor, a empresa reconhece a importância do funcionário e valoriza seu esforço na contribuição do crescimento da empresa. É concebida sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento.

Ainda sobre as recompensas extrínsecas, Câmara (2000, p.162) ressalta que “para serem eficazes tem que se assentar num contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a empresa e o trabalhador, podendo tornar-se ineficaz e atingir os resultados contrários”.

A empresa pode oferecer também recompensas financeiras (direitas e indiretas) e não-financeiras, conforme classificação de Chiavenato (1999). As recompensas financeiras diretas são determinadas pelo desempenho individual, consistem no pagamento do funcionário na forma de salários, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado, podendo ser convencionado por período determinado pela empresa. As recompensas financeiras indiretas, por sua vez, são os benefícios oferecidos pela organização definidos em convenções coletivas do trabalho.

Já as recompensas não-financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras (CHIAVENATO, 1999).

Por fim, tem-se ainda, a possibilidade de remuneração por competências ou habilidades. Chiavenato (1999) explica que as remunerações são concedidas aos funcionários de acordo com suas qualificações ao desempenhar suas tarefas.

Esses sistemas de remuneração surgiram da necessidade de diferenciar cargos e habilidades e tem como foco principal o funcionário, pois busca valorizar a contribuição do indivíduo, em seu esforço, responsabilidade, e colaboração para a conquista dos objetivos da empresa.

### *2.8.2. Motivação e realização*

Atualmente, os administradores se empenham para tornar os indivíduos de sua organização motivados, para que os mesmos possam ter elevados padrões de desempenho. Eles querem que as pessoas trabalhem bastante, que apareçam no trabalho com frequência, para que possam contribuir positivamente com os objetivos da empresa. Porém para o alcance do alto desempenho no cargo em que atuam, as pessoas dependem também da aptidão, do ambiente e da motivação. De acordo com Griffin e Moorhead (2006), para alcançar este alto nível de desempenho, os colaboradores precisam: ter vontade de fazer com qualidade o trabalho (motivação), ter capacidade de fazê-lo (capacidade) e obter os materiais e subsídios de suporte para fazê-lo (ambiente).

Nesse sentido, quando as pessoas se sentem motivadas empenham-se na busca pela realização, demonstrando interesse em seu desenvolvimento, preparação e conquista de seus objetivos. Mesmo em momentos complicados do dia-a-dia do trabalho, seu foco está voltado aos esforços para a resolução das demandas, procurando alternativas viáveis para a solução de problemas.

Por outro lado, Davis e Newstrom (1992, p. 47), nos dizem que “motivação para a realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos”.

Os autores destacam também que:

Um certo número de características define um empregado orientado para a realização. Trabalham com mais afinco quando percebem que irão ter um crédito pessoal por seus esforços, quando existe apenas o risco moderado de fracasso e quando recebem um retorno específico pelo desempenho passado. Enquanto administradores tendem a confiar em seus subordinados, receber e compartilhar abertamente ideias. Propõem objetivos mais desafiantes e esperam que seus subordinados também se orientem no sentido da realização (DAVIS e NEWSTRON, 1992, p. 47-48).

Por fim, para Griffin e Moorhead (2006), caso os funcionários recebam treinamento para desenvolver a função que exercem e mesmo assim, não consigam, eles podem ser remanejados na empresa, para o setor que melhor lhe couber. Se faltarem recursos e informações para que o colaborador alcance seu objetivo, o gestor pode providenciá-los. No entanto, quando falta motivação aos colaboradores, neste momento o administrador se depara com uma situação de difícil resolução, pois o mesmo será responsável por encontrar o que motiva seu colaborador, para obter um melhor desempenho do mesmo.

### *2.8.3. Reconhecimento*

No que se refere ao reconhecimento, tem-se que é uma espécie de motivação que visa incentivar o compromisso do indivíduo, apresentando-se como um método direcionado não apenas ao ganho organizacional, mas também ao individual. Isso ocorre porque o aspecto salarial deixa o principal fator, de maneira isolada, passando a se considerar de forma clara, o bem estar dos colaboradores.

Logo, o aspecto competitivo de uma empresa é voltado não apenas à quantidade que produz, mas também à produção com custos menores e com alto nível de qualidade, sendo nesse sentido o principal objetivo do reconhecimento.

Segundo o entendimento de Robbins (2005, p. 162):

Os programas de reconhecimento dos funcionários podem tomar diferentes formatos. Eles vão desde um “muito obrigado” espontâneo e em particular até programas formas explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente. O reconhecimento pode ser

de várias formas. Você pode cumprimentar um subordinado em particular pelo seu bom desempenho. Pode também enviar um bilhete ou uma mensagem por e-mail com um elogio para algo positivo que o funcionário tenha feito. Para os funcionários com forte necessidade de aceitação social, o elogio pode ser feito em público. Para reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes.

Destarte, cada pessoa possui suas próprias características, sonhos, metas, desejos e objetivos. E cada um de nós possui uma diferente maneira de se sentir motivado. Também é evidente que um funcionário motivado se torna muito mais produtivo, criativo, capaz de solucionar problemas, criar novas ferramentas para a empresa, motivar seus outros colegas, ou seja, um funcionário motivado é feliz em seu trabalho.

Como já mencionado, existem muitas alternativas que podem motivar um colaborador, sendo o reconhecimento profissional uma das mais importantes e eficazes, sendo ele relevante no ambiente de trabalho, pois contribui positivamente com a produtividade assim como contribui com o clima organizacional de uma forma geral.

Em termos gerais é possível perceber e dizer que o reconhecimento é uma parte essencial na vida de todo ser humano, principalmente no âmbito profissional. Ao obter reconhecimento pelo trabalho executado e pelos resultados obtidos, a tendência é que seu colaborador se sinta mais motivado e proativo, provocando assim o seu crescimento na empresa.

Marques (2019) destaca a existência de estudos científicos que mostram que há uma parte do cérebro dedicada à recompensa e motivação. Quando esse sistema é ativado, automaticamente, o organismo da pessoa em questão liberará elementos químicos, que farão com que ela se torne mais comprometida, proativa e focada em seus objetivos.

Por essas razões, as empresas vêm utilizando cada vez mais o reconhecimento como um forte agente motivacional. A intenção de reconhecer o desempenho individual proporciona não apenas o sucesso do indivíduo, mas todo o êxito e crescimento organizacional. Uma homenagem perante toda a empresa dos colaboradores que tiveram mais desempenho em um determinado período,

juntamente a entrega de brindes seria um bom exemplo da prática do reconhecimento.

### 3. METODOLOGIA

Partindo do princípio de que a pesquisa tem caráter exploratório, adotou-se como estratégia o estudo de caso. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa e descritiva, onde o objetivo principal é analisar o clima organizacional de uma equipe de atendimento ao cliente de uma financeira da cidade.

Para tanto, foram feitas pesquisas a partir da revisão de literatura, realizada em livros, artigos, sites, consulta de dissertações e teses referentes ao tema proposto.

Nesse sentido, inicialmente, foi realizada uma busca por informações que pudessem auxiliar na compreensão inicial do tema a ser desenvolvido, baseado em uma pesquisa bibliográfica, utilizando como fonte principal artigos publicados sobre o tema, dissertações, livros e sites. No primeiro capítulo foi aprofundado o assunto comportamento organizacional, sendo pesquisados os conceitos sobre pessoas, administração e organização, além de cultura e clima organizacional.

Para uma maior compreensão do tema, buscou-se, ainda, no segundo capítulo tratar da satisfação no trabalho, relacionando satisfação e desempenho, satisfação e rotatividade e satisfação e absenteísmo. Por fim, o terceiro capítulo aprofundou os conceitos de motivação, tratando da motivação básica e questões de recompensa, motivação e realização e reconhecimento.

Concluída a revisão bibliográfica, passa-se à realização de uma pesquisa descritiva e aplicada. Destaque-se que as pesquisas descritivas são utilizadas para apresentar características de algum grupo ou meio que tenha afinidades diferentes e, segundo Gil (2002, p. 42), “são incluídas neste grupo de pesquisa que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Especificamente nesse estudo utilizou-se desta metodologia para identificar, analisar e comparar os resultados obtidos através da aplicação de um questionário elaborado pelas autoras, sendo que para a coleta de dados, foi utilizada a pesquisa de campo realizada com os colaboradores de uma financeira em Caratinga.

Para se adequar ao problema em estudo, foram interpretados os dados obtidos com a aplicação do referido questionário aos colaboradores da empresa Sette Promotora de Vendas Ltda, localizada em Caratinga/MG.

A aplicação do questionário a essas pessoas teve o objetivo de diagnosticar a situação referente ao impacto do clima organizacional no desempenho dos colaboradores, bem como avaliar o grau de satisfação, insatisfação e motivação dos funcionários da empresa e suas implicações no clima organizacional.

Para a realização deste trabalho, foi aplicado um questionário de 36 perguntas, coletados no período da primeira quinzena de novembro de 2019, junto aos colaboradores da empresa escolhida.

Por outro lado, os dados coletados foram compilados em um gráfico para melhor compreensão do leitor na descrição das respostas aos objetivos do estudo.

Após analisadas todas as informações levantadas durante o período de estudo, foi realizada a triagem e organização dos dados, para então apresentá-las num contexto lógico e conclusivo, elaborando, portanto, as considerações finais.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo traz a análise dos dados coletados pelas autoras junto aos funcionários da empresa Sette Promotora de Vendas Ltda, que atua no segmento de financiamentos, realizando empréstimos consignados para aposentados e pensionistas, sendo o atendimento ao público realizado tanto presencialmente quanto por tele marketing.

Após autorização do proprietário da empresa foi realizada a pesquisa com os quinze colaboradores da mesma, por meio de resposta ao questionário elaborado pelas autoras, tendo sido a realização na primeira quinzena de novembro de 2019.

O questionário foi elaborado com o intuito de comparar os níveis de satisfação e insatisfação dos funcionários em relação ao: ambiente de trabalho, organização do trabalho, recompensas não-financeiras, comunicação, relação superior/subordinado, imagem da empresa, processo decisório, salário e benefício e análise de desempenho.

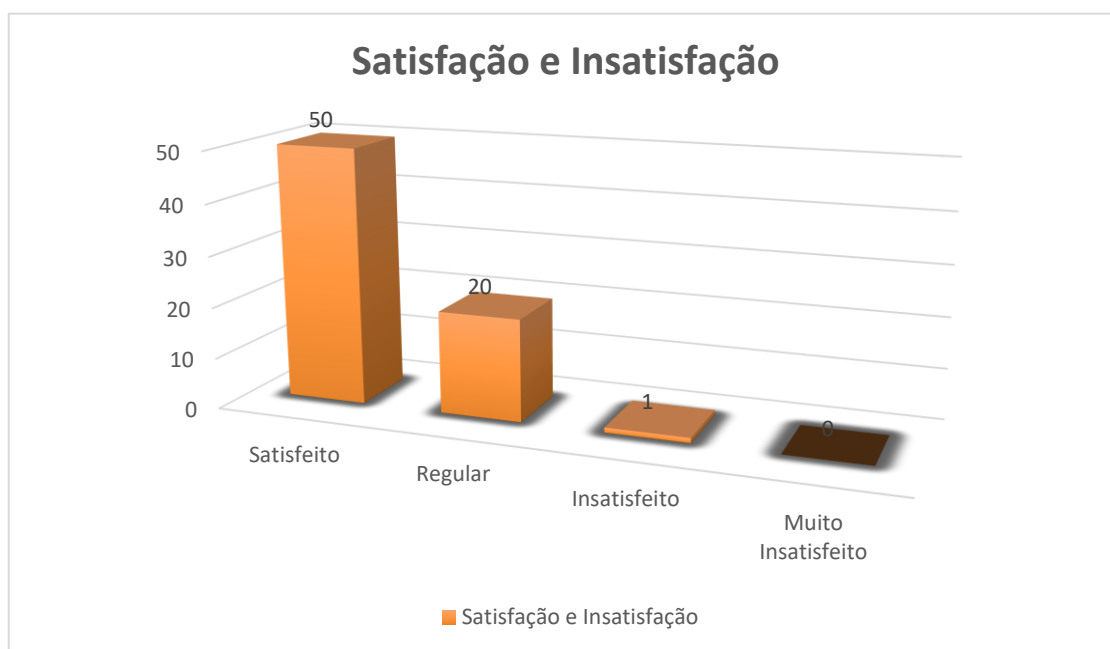
De acordo com as respostas obtidas, percebe-se que a maioria dos funcionários mostraram-se satisfeitos em todos os aspectos questionados, conforme se verifica no questionário do anexo I.

Pela análise do questionário, os aspectos com maior índice de satisfação foram, respectivamente: a relação superior/subordinado, o ambiente de trabalho, a organização do trabalho, a comunicação e a imagem da empresa.

Lado outro, o gráfico 1 representa a quantidade de funcionários satisfeitos e insatisfeitos em relação às características abordadas.



Gráfico 1: Satisfação e Insatisfação



Fonte: elaborado pelas autoras, 2019

A partir dos dados coletados, foi possível perceber que, os fatores de clima como: ambiente de trabalho, relação com a equipe de trabalho, relação superior/subordinado, comunicação e organização do trabalho, interferem diretamente no desempenho dos colaboradores do setor em estudo, sendo cada critério influenciado com maior ou menor percentual, de acordo com cada funcionário que compõe o setor em estudo, sendo que na empresa estudada a maioria dos funcionários se mostrou satisfeita com suas condições de trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal ao se realizar este trabalho de conclusão de curso foi fazer uma análise sobre o impacto do clima organizacional sobre o desempenho dos colaboradores de uma financeira localizada em Caratinga, Minas Gerais.

Lado outro, as pesquisas bibliográficas realizadas proporcionaram maior conhecimento acerca dos assuntos relacionados a este tema.

Através da metodologia adotada por este trabalho, desde seu início, com as pesquisas de viabilidade, desenvolvimento, aplicação da pesquisa, por meio do questionário e análise dos resultados, pôde-se aprofundar o conhecimento na área de administração e organizações, bem como clima organizacional, culturas organizacionais, liderança, comunicação, motivação e análise de desempenho, já que para tornar-se possível o desenvolvimento desta pesquisa foi preciso conhecer diversas teorias, com os mais diferenciados autores das áreas de conhecimento citados.

Por outro lado, através dos resultados obtidos no estudo de caso pôde-se empreender que, em algumas questões os colaboradores informaram estar satisfeitos, principalmente no que diz respeito à relação superior/subordinado. No entanto, questões como a análise de desempenhos apresentaram um grau de insatisfação dos colaboradores, principalmente no que se refere à possibilidade de crescimento dentro da empresa.

Ainda por meio da análise de desempenho, nota-se que alguns fatores de clima organizacional, como o ambiente de trabalho, interfere de forma significativa no desempenho dos colaboradores do setor pesquisado, e que desta forma é necessário reavaliar o ambiente estudado para poder atender as necessidades dos trabalhadores deste local.

A realização deste estudo é válido não só para as autoras, como também para a empresa, uma vez que os resultados podem servir para trazer benefícios para o ambiente pesquisado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, A. A., et al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; Revisão técnica Rubens Famá - São Paulo: Atlas, 2000.

CÂMARA, P. B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000 apud RITO, Pedro. O Sistema de Recompensas – remunerações e benefícios. Nov. 2005. Disponível em: [http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947\\_44a55.pdf](http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf). Acesso out. 2019.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da administração: pensando & fazendo**. 2.ed - Porto Alegre: AGE Editora, 1998.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo, Editora Afiliada, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, Ricky W., MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional** – Tradução Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira – São Paulo: Ática, 2006.

LAUSCHNER, Rogério José; MEURER, Rogério Sadi; HINTERHOLZ, RosemilhaHeinen. **Clima organizacional**: questão pontual na gestão estratégica de pessoas. Disponível em: <[http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Rogério\\_José\\_Lauscner\\_\\_Rogério\\_Sadi\\_Meurer\\_-\\_Rosemilha\\_Heinen\\_Hinterholz.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Rogério_José_Lauscner__Rogério_Sadi_Meurer_-_Rosemilha_Heinen_Hinterholz.pdf)> 2009. Acessado 25 ago. 2019.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARQUES, José Roberto. **Como o reconhecimento profissional é importante para motivação dos colaboradores**. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/reconhecimento-motivacao-profissional/>> Acesso out. 2019.

MELHORAMENTOS. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**– 5.ed. rev. ampl. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo, Ed. Prentice Hall, 2005.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas de Comportamento Organizacional:** ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional.** São Paulo. Editora Saraiva, 1999.

WREN, Daniel. **Ideias de administração:** o pensamento clássico. Tradução Cid Knipel – São Paulo: Ática, 2007.

## ANEXO I

## QUESTIONÁRIO

O objetivo desta pesquisa é avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação a empresa. Todos os questionários são confidenciais e permanecerão anônimos, ou seja, o funcionário não deverá se identificar.

Os dados serão meramente estatísticos.

Sexo: ( )Feminino ( )Masculino

Função:\_\_\_\_\_

Questões	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito insatisfeito
1- Qual seu grau de satisfação com as condições de higiene e limpeza do seu setor?	15			
2- Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:	10	5		
3- Quanto a informação sobre suas responsabilidades você se sente:	15			
4- Com relação ao reconhecimento e valorização, você se sente:	9	6		
5- Qual seu sentimento quanto a possibilidade de crescimento:	5	10		
6- Com relação a preocupação da empresa com seu bem estar, você se sente:	15			
7- Quanto ao trabalho em equipe, você está:	13	2		
8- Com relação ao retorno que seu Superior dá à sua solicitação de auxílio, você está:	15			
9- Quanto à relação de confiança e liberdade com o seu Superior, você se sente:	15			
10- Quanto ao tratamento dado a você pelo seu Superior, você se sente:	15			
11- Quanto à facilidade de se aproximar e conversar com às Gerencias/Chefias, você está:	10	5		
12- Levando tudo em consideração como você se sente em trabalhar nesta empresa?	15			
13- Como você se sente ao recomendar esta empresa para um colega trabalhar:	8	7		

14- Com relação a imagem da Empresa junto aos funcionários, você está:	15			
15- Com relação aos objetivos mensais traçados para o seu setor, você está:	10	5		
16- Referente a adequação do seu salário com o seu cargo e suas funções, você se sente:	15			
17- Com relação ao desempenho e o nível de qualidade exigido pela empresa, você está:	10	5		
18- Com relação a cooperação entre os setores para contribuir para um melhor desempenho das atividades, você está:	15			