







## Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira

### Organizational climate: From satisfaction to motivation at work among employees of a financial institution

Andréa Cristina Trierweiler<sup>1</sup>   
Yuri Borba Vefago<sup>2</sup>   
Fabiana Santos Lima<sup>3</sup>   
Felipe José Ferreira<sup>4</sup> 

#### Resumo

No contexto laboral, um dos grandes desafios é conciliar as expectativas individuais dos colaboradores com os objetivos da organização. Para tanto, as pesquisas de clima organizacional são fundamentais para identificar o que estimula, o que motiva os colaboradores. Afinal, como explicar o funcionamento da motivação, que o leva a agir em prol do alcance de objetivos? Já, a satisfação no trabalho tem relação direta com o que a empresa pode fornecer, sob diferentes formas de incentivos para construir um ambiente de trabalho favorável, fonte de satisfação e que, possibilite oportunidades de crescimento e realização profissional, podendo galgar, patamares motivacionais. Este artigo objetiva realizar um diagnóstico de clima organizacional por meio do levantamento da percepção dos colaboradores de uma instituição financeira, a Gama IF, em diferentes âmbitos de seu trabalho, como: intenção de sair, satisfação e motivação. Os resultados são insumo para auxiliar o processo de tomada de decisão da gestão para investimentos em fatores identificados como cruciais para a retenção de pessoas na organização. Obteve-se alta taxa de retorno dos respondentes (86,79%). É uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, qualitativa ao se basear em construtos teóricos para a elaboração do questionário e, também, quantitativa por apresentar os resultados via estatística descritiva, em que os colaboradores se mostraram carentes em relação à satisfação de necessidades fisiológicas, com destaque para as queixas sobre o salário e Plano de Gestão da Avaliação, o qual define as metas a serem alcançadas; ao mesmo passo que, 83,70% dos colaboradores têm orgulho de trabalhar na instituição. A apresentação de correlações de algumas variáveis, reforçou a análise descritiva, os colaboradores demonstraram intenção de sair ao serem confrontados com melhores condições salariais da concorrência, apresentando vínculo instrumental com a Gama IF. Conclui-se que, este tipo de pesquisa é fundamental para ações proativas da gestão, em busca de um ambiente de trabalho, cada vez mais significativo para o indivíduo e, promissor para a organização.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Satisfação e Motivação no Trabalho, Moral dos Colaboradores, Instituição Financeira.

#### Abstract

In the work context, one of the great challenges is to reconcile the individual expectations of employees with the organization's objectives. Organizational climate surveys are essential to identify what stimulates and motivates employees. That is, how to explain the functioning of motivation, which leads you to act in order to achieve goals? On the other hand, job satisfaction is directly related to what the company can provide, under different forms of incentives to build a favorable work

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: [andreatri@gmail.com](mailto:andreatri@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: [yurivefago@gmail.com](mailto:yurivefago@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: [fsantoslima1@gmail.com](mailto:fsantoslima1@gmail.com)

<sup>4</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: [advocacia@ferreiraemaciell.com.br](mailto:advocacia@ferreiraemaciell.com.br)

environment, a source of satisfaction and that allows opportunities for growth and professional fulfillment, which can rise to motivational levels. This article aims to conduct an organizational climate survey with the employees of a financial institution, in different areas of their work, such as: intention to leave, satisfaction and motivation. The results are input to assist the management decision-making process for investments in factors identified as crucial for the retention of people in the organization. We obtained a high response rate corresponding to 86.79% of the respondents. It is a research of qualitative nature: qualitative when based on theoretical constructs for the elaboration of the questionnaire and, also, quantitative for presenting the results through descriptive statistics, in which the collaborators were lacking in relation to the satisfaction of physiological needs, with emphasis on complaints about salary and Evaluation Management Plan, which defines the goals to be achieved; at the same time, 83.70% of employees are proud to work at the institution. The presentation of correlations of some variables reinforced the descriptive analysis. Employees demonstrated their intention to leave when faced with better competitive salary conditions, showing instrumental commitment to the organization. We conclude that this type of research is fundamental for proactive management actions, in search of a work environment, which is increasingly significant for the individual and promising for the organization.

**Keywords:** Organizational Climate, Job Satisfaction and Motivation, Employee Morale, Financial Institution.

**Cite as: (APA)**

Trierweiller, A. C., Vefago, Y. B., Lima, F. S., & Ferreira, F. J. (2020). Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 7(3), 688-709.

## 1 INTRODUÇÃO

Compreender os fatores de satisfação no trabalho e a motivação humana têm sido um desafio para muitos gestores. Como explicar o funcionamento desta força motivadora, que leva as pessoas a agirem em função do alcance de objetivos?

A satisfação/insatisfação tem relação direta com o que a empresa pode fornecer, sob diferentes formas de incentivos/estímulos para construir um ambiente de trabalho favorável, fonte de prazer e que, possibilite vislumbrar oportunidades de crescimento e realização profissional, podendo galgar, patamares motivacionais. Contudo, a sobrevivência de qualquer empresa está diretamente associada ao lucro, que resultará da produtividade e diferenciação de seus produtos e serviços, em diferentes nichos de mercado.

Portanto, o aumento da satisfação no trabalho está relacionado ao que a organização pode oferecer aos seus colaboradores, sob diferentes formas de benefícios para a construção de um ambiente favorável à motivação. A exemplo de programas formais de recompensa, que são utilizados para reconhecer o desempenho do colaborador, construídos para atender às necessidades de diferentes níveis. Entretanto, em relação aos critérios de premiação, o sistema de recompensas deve ser justo e claro (Nelson, 1994).

Dessa forma, este artigo tem como objetivo realizar um diagnóstico de clima por meio da percepção dos colaboradores de uma instituição financeira, em diversos âmbitos de seu trabalho e identificar oportunidades de melhoria.<sup>5</sup>

Para a realização deste diagnóstico de clima, trabalhou-se com o método de pesquisa quali-quantitativo: qualitativo - ao se levantar a literatura para construção da fundamentação teórica bem como para a elaboração do instrumento de pesquisa (questionário) e, quantitativo - por apresentar os resultados, via estatística descritiva, com percentuais e gráficos e ainda, a análise da *correlação linear de Pearson* para algumas variáveis, bem como a verificação da Consistência do instrumento, via *Alfa de Cronbach*. Assim, a contribuição da pesquisa está refletida nos resultados referentes ao moral dos colaboradores.

Contudo, a valorização das necessidades não segue, necessariamente, um fluxo pré-definido, pois as necessidades atuam conjuntamente. O indivíduo não necessariamente buscará o nível mais alto da pirâmide (necessidades de autoestima e autorrealização), apenas quando satisfizer as necessidades de nível fisiológico, por exemplo. A lacuna está em mapear as principais carências, considerando que elas podem se manifestar de diferentes maneiras nos colaboradores e ainda, em um mesmo colaborador, mas em momentos distintos.

Dessa forma, consagrados cientistas do comportamento como Herzberg e Maslow são de extrema importância para relacionar estudos atuais na área de motivação e permitir traçar inferências para a tomada de decisão de gestores.

A seguir, este artigo apresenta a fundamentação teórica, dentre os tópicos: clima organizacional, satisfação e motivação no trabalho, intenção de sair e de permanecer e comprometimento organizacional; delineamento da pesquisa; resultados e discussões, considerações finais e referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, apresenta-se o embasamento teórico do artigo, que balizou a análise dos resultados da aplicação da pesquisa na organização em estudo.

<sup>5</sup> Para preservar a identidade da Instituição Financeira, objeto do estudo de caso deste artigo, seu nome será mantido em sigilo, sendo doravante denominada de Gama IF.

## 2.1 Clima organizacional: histórico e definições

O artigo de Lemos e Martins (2007) demonstra a evolução dos estudos de clima organizacional, sendo este panorama apresentado, de forma sucinta, a seguir.

O clima organizacional emerge na década de 1930, com as preocupações das organizações em aumentar a produtividade, estando ligado a aspectos como, a cooperação entre equipes, entre gestores e subordinados e reconhecimento pelo trabalho desempenhado (Oliveira, 1994).

O conceito de clima organizacional vem sendo desenvolvido e está presente na Escola Comportamental. Pode-se afirmar, que a Escola Comportamental é uma resultante da Escola de Relações Humanas, e desde 1930, nos estudos realizados por Elton Mayo (1928) foi constatado que, para a produtividade da organização, um dos fatores mais importantes são as relações interpessoais no ambiente de trabalho e não apenas, as condições físicas e de pagamento (Lemos & Martins, 2007). Esta abordagem enfoca o tratamento favorável aos empregados, com diversos estudos sobre o significado do trabalho, motivação e relações organizacionais e interpessoais (Megginson, Mosley, Pietri Jr., 1998).

São trabalhos seminais, a teoria do campo da motivação de Lewin (1951), que considerou o clima do campo psicológico como uma caracterização de estímulos ambientais, como determinantes do comportamento. Os estudos de Forehand e Gilmer (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional sobre clima organizacional, nos Estados Unidos, na década de 1960, em que discutiram problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando-os com trabalhos sobre comportamento individual (Rizzatti, 2002).

Trabalhos seminais de teóricos de relações humanas, que contribuem para o entendimento do clima organizacional: McGregor (1960); Likert (1961); Blake e Mouton (1964), embora o construto de clima não seja bem definido pela teoria. Litwin e Stringer (1968), baseados na teoria da motivação humana, de McClelland, classificaram três necessidades sociais básicas dos indivíduos: realização, afiliação e poder e assim, realizaram pesquisas empíricas, em três diferentes companhias, para que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com essas necessidades sociais. Concluíram que o clima organizacional pode ser cunhado conforme o estilo de liderança imposto pelos dirigentes, causando influência no comportamento e no desempenho das pessoas, bem como na saúde da organização.

No Brasil, o estudo de clima organizacional teve início na década de 1970, com o trabalho de Saldanha (1974), intitulado "**A atmosfera organizacional e o bem estar psíquico dos contribuintes individuais**", discutiu a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, a função do psicólogo organizacional e salientou a importância de estratégias que promovessem atmosfera organizacional favorável para o seu desenvolvimento.

Souza (1978) estudou, de forma comparativa, o clima organizacional entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade. O objetivo do estudo foi demonstrar a utilidade da escala Kolb, Rubin e McIntyre (1978) no diagnóstico do clima e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira.

O clima organizacional é o somatório das percepções que os colaboradores desenvolvem sobre seu ambiente de trabalho, a partir das interações pessoais e organizacionais vivenciadas (Menezes & Gomes, 2010).

Este tipo de levantamento busca compreender as necessidades, preocupações e, principalmente, a percepção que os colaboradores têm, em relação à organização em que estão atuando (Nascimento & Mari, 2019).

Muitas vezes, o clima organizacional é confundido com a cultura organizacional, mas são construtos distintos: o clima resulta das percepções das pessoas quanto à qualidade de seu ambiente de trabalho, podendo ser alterado com maior facilidade; já, a cultura está ligada aos valores, crenças, rituais e outros elementos enraizados na organização, não sendo fácil de ser influenciada ou mesmo, modificada, pois envolve a maneira como os indivíduos se comportam e o que é considerado aceitável (Lima & Albano, 2002).

## **2.2 Alguns fatores analisados em diagnósticos de clima**

Alguns dos fatores que têm impacto no clima organizacional são: os conflitos intraorganizacionais; os fatores da organização bem como os externos a ela. Assim, o clima é o reflexo do estado de espírito das pessoas, que predomina em uma organização, em determinado período de tempo. Os fatos que acontecem no ambiente externo não têm impacto duradouro, mas têm forte influência; porém, os fatos internos ocorrem de forma mais intensa (Luz, 1996).

O clima é afetado pelos conflitos, pelos fatores positivos e negativos, que ocorrem no ambiente de trabalho; pelos fatores externos (contexto socioeconômico e político), bem como pela vida particular dos indivíduos da organização (Silva & Diehl, 2012).

Estes fatores constroem o entorno, o ambiente de atuação do profissional e a percepção do clima existente no ambiente de trabalho influencia o comportamento do empregado. “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento (Luz, 2003, p. 12)”.

A aplicação da pesquisa de clima organizacional pode, em uma mesma organização, em momentos distintos, obter resultados diferentes (Luz, 2003). Ou seja, é um levantamento que necessita ser realizado de forma periódica e sistemática, pois acontecimentos externos, que influenciam a satisfação/insatisfação no trabalho, afetam continuamente a percepção dos colaboradores, dentre eles: recessão econômica e diminuição da oferta de empregos; equipamentos ultrapassados/inseguros utilizados no trabalho; chefia/supervisão autoritária e coercitiva; situações de assédio ou *bullying*, dentre outros fatores, que variam conforme combinações das relações entre os colaboradores bem como condições do mercado de trabalho.

Os diagnósticos de clima são importantes instrumentos de levantamento de opiniões e percepções, do qual os gestores podem se valer para captar a percepção dos colaboradores. Um ambiente de trabalho criativo exige entusiasmo e dedicação de seus colaboradores e gestores, já que líderes inovadores podem criar uma atmosfera de estímulo no trabalho. As pesquisas de clima demonstram que a organização se preocupa com as necessidades de seus clientes internos e externos, possibilitando a oferta de produtos e serviços cada vez melhores (Luz, 2001).

Afinal, um bom ambiente de trabalho é um dos fatores para satisfação e pode favorecer a motivação das pessoas, seu bem-estar e produtividade, o que impactará na lucratividade da empresa (Trierweiller, 2004).

As pesquisas de clima não identificam apenas os fatores de satisfação e motivação no trabalho, mas envolvem buscar compreender a importância relativa entre eles. Nesse sentido, a gestão pode direcionar seus esforços e recursos nos diferentes setores, norteando sua política de gestão de pessoas, estabelecendo prioridades. Afinal, o benefício somente tem

valor quando este é percebido pelo colaborador, ou seja, talvez não seja produtivo oferecer algo pelo qual ele não esteja interessado (Trierweiller, 2004).

Embora a maioria dos autores concorde que o homem é motivado pelo desejo de satisfazer muitas necessidades, há vasta diferença de opinião sobre quais são as necessidades e respectiva importância relativa. Tal maioria, porém, assume um ponto de vista pluralístico, enfatizando vários tipos diferentes de necessidades, cuja satisfação constitui fator-chave, do comportamento (Lopes, 1980, p. 17).

A organização recorre à pesquisa de clima como um método formal de avaliar o moral dos colaboradores e obter subsídios capazes de aprimorar o ambiente de trabalho (Trierweiller, 2004).

De acordo com Luz (2003), o objetivo é levantar a opinião dos funcionários em relação às variáveis organizacionais, assim denominadas pelo autor. Algumas delas são: o trabalho realizado pelos funcionários, salário, benefícios, integração entre os departamentos da empresa, estilo gerencial, comunicação, treinamento, carreira, progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, processo decisório, condições físicas de trabalho, reconhecimento, trabalho em equipe, fatores motivacionais.

### 2.2.1 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Dentre as teorias motivacionais, a Escola Comportamental trouxe maior consistência e respeito a essa visão do elemento humano, com competentes cientistas do comportamento, como Maslow (1943) e sua escala de necessidades, o qual acredita que as pessoas são motivadas pelas necessidades insatisfeitas.

Maslow (1943) destacou que a natureza humana está em contínuo estado de busca da satisfação de necessidades fundamentais, fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e autorrealização. Já, Herzberg (1968) subdivide essas necessidades em grupos de dois fatores: os fatores higiênicos (necessidades fisiológicas, de segurança e sociais) e os fatores motivacionais (autoestima e auto-realização).

Herzberg (1968), com sua teoria dos dois fatores expôs que o trabalho, ao ser percebido como um castigo necessário, leva a gestão a focar em incentivos por meio de prêmios, punições ou coações. Contudo, caso deterioração de qualquer dos fatores higiênicos, abaixo do nível aceitável pelo membro da organização, surgirá a insatisfação no trabalho, o que leva à formação de atitudes negativas. Afinal, tanto o ambiente externo (higiênicos), quanto o trabalho em si (motivacionais) são importantes para a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento do potencial motivador.

Os aspectos motivacionais estão relacionados à identificação com a natureza do trabalho em si, difíceis de serem sanados pela gestão da organização, por estarem relacionados às questões intrínsecas do indivíduo. Ou seja, a motivação é um impulso que vem de dentro, suas fontes de energia se localizam no interior de cada pessoa. Como consequência, conclui-se que ninguém pode motivar ninguém, a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele (Bergamini, 1989).

Para Bergamini (1989), não seria correto admitir que as pessoas possam ser motivadas por outras; seria mais adequado admitir que estão sendo colocadas em movimento por meio da construção de um sistema de hábitos, anteriormente convencidos como aceitáveis, pelo sujeito condicionador. Referindo-se aos pressupostos da teoria do condicionamento operante, em que os comportamentos desejáveis são reforçados por meio de recompensas e

os, não desejáveis são punidos, para que não se repitam, seja via controle social do grupo de trabalho, ou ainda, pelos comportamentos tidos como aceitáveis pela cultura organizacional e seu sistema de recompensas e punições, simbolicamente prescrito.

Para melhor compreensão, destaca-se que a **insatisfação** está relacionada às condições do ambiente externo (estímulo/incentivo), por isso, possíveis de serem atendidas mais facilmente. Já, as condições relativas a **não satisfação**, são muito mais complexas de serem sanadas, envolvendo os motivos internos de escolha profissional e de carreira do indivíduo e, por isso, não podem ser “dadas” pela gestão, são intrínsecas, se referem aos motivos internos do indivíduo, do colaborador.

Por exemplo, pode-se “dar” melhores equipamentos, salários, mas não se pode “dar” motivação, autorrealização, uma construção individual, resultado das opções de cada um ao longo da vida, desde a identificação ou não, da sua vocação, até opções de carreira, que podem ser influenciadas por imposição familiar, necessidade de sobrevivência ou mesmo, falta de planejamento do indivíduo, afetando diretamente sua autoestima e autorrealização.

Segundo a concepção de McGregor (1960), a satisfação de muitas das necessidades dos colaboradores depende do comportamento e das atitudes de seus gestores. O colaborador precisa confiar que suas necessidades serão satisfeitas, caso se comporte conforme foi prescrito.

### 2.2.2 INTENÇÃO DE SAIR E DE PERMANECER

Na busca para identificar os motivos de se levantar as intenções de sair e de permanecer dos colaboradores em uma organização, percebe-se que ambas são fatores do indivíduo e, portanto, antecessoras do comportamento. Ou seja, a identificação da intenção de sair manifestada pelos colaboradores, pode trazer indícios de possíveis aumentos na rotatividade de pessoal, que corresponde à relação entre o número de demissões (voluntárias ou não) e admissões, em certo período na organização.

A rotatividade de pessoal (*turnover*) é um fato, um dado (resultante de um comportamento manifesto); já, a propensão à saída é um indício e, portanto, pode ser verificada em pesquisas de clima, permitindo que os gestores ajam, preventivamente, na identificação de pontos que possam estar contaminando o ambiente de trabalho.

Afinal, reiniciar processos de recrutamento e seleção e ainda, treinamentos de novos colaboradores são gastos que podem ser evitados com a valorização e manutenção dos talentos da organização (no que se denomina de retenção de talentos). Sendo assim, esforços e investimentos da gestão em ações preventivas e não, meramente corretivas, podem diminuir as taxas de *turnover*.

Reafirma-se, que as intenções são anteriores ao comportamento e, portanto, podem sinalizar pontos em que os gestores devem atuar para decidir por investimentos na manutenção do pessoal ou ainda, na renovação do seu quadro (Steil et al., 2017).

Retenção de pessoas é uma variável no nível de análise organizacional (Steil, Penha, & Bonilla, 2016), enquanto a intenção de permanecer é relativa ao nível individual, ou seja, componente predecessor ao comportamento (Bastos et al., 2008). Ao se investigar as intenções de permanecer, em que os colaboradores se identificam com os propósitos da organização, tem-se indícios dos pontos já identificados como fortes bem como aqueles que necessitam de melhoria.

Monitorar, tanto a intenção de sair quanto de permanecer, por serem antecessoras ao comportamento dos indivíduos, possibilita agir de forma preventiva, para redução das taxas de rotatividade de pessoal, bem como para melhoria das políticas estratégicas de gestão de

pessoas com vistas à retenção de talentos de uma determinada organização.

### 2.2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional se refere ao elo de ligação entre os colaboradores e a organização, havendo diferentes classificações na literatura, mas neste estudo, serão destacados 03 tipos de comprometimento: (1) **afetivo**, que é concebido como um *desejo* de nela permanecer, (2) **instrumental**, tido como uma *necessidade* e o (3) o **normativo**, *dever moral* (Allen & Meyer, 1996; Siqueira, 2000).

O Comprometimento Afetivo é o envolvimento caracterizado pela identificação do colaborador com os objetivos e valores da organização. Está associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização. Colaboradores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles *querem* (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

É fundamental compreender que há relação entre o comprometimento afetivo e a intenção de sair e de permanecer na organização. Afinal, um colaborador que se identifica com os valores organizacionais e tem disposição para se esforçar em prol da organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979), tende a manifestar intenção de permanecer.

Neste caso, o desejo de permanecer seria um constituinte do comprometimento organizacional afetivo (Bastos & Menezes, 2010). O plano de deixar o emprego onde se trabalha é cada vez menor à medida que aumentam os níveis de satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional afetivo (Francisco & Claro, 2014).

## 3 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa de natureza quali-quantitativa: *qualitativa* ao se basear em construtos teóricos para a elaboração do questionário e, também, *quantitativa* por apresentar os resultados por meio de estatística descritiva, com percentuais e gráficos, bem como apresentação de análise de correlação de algumas variáveis.

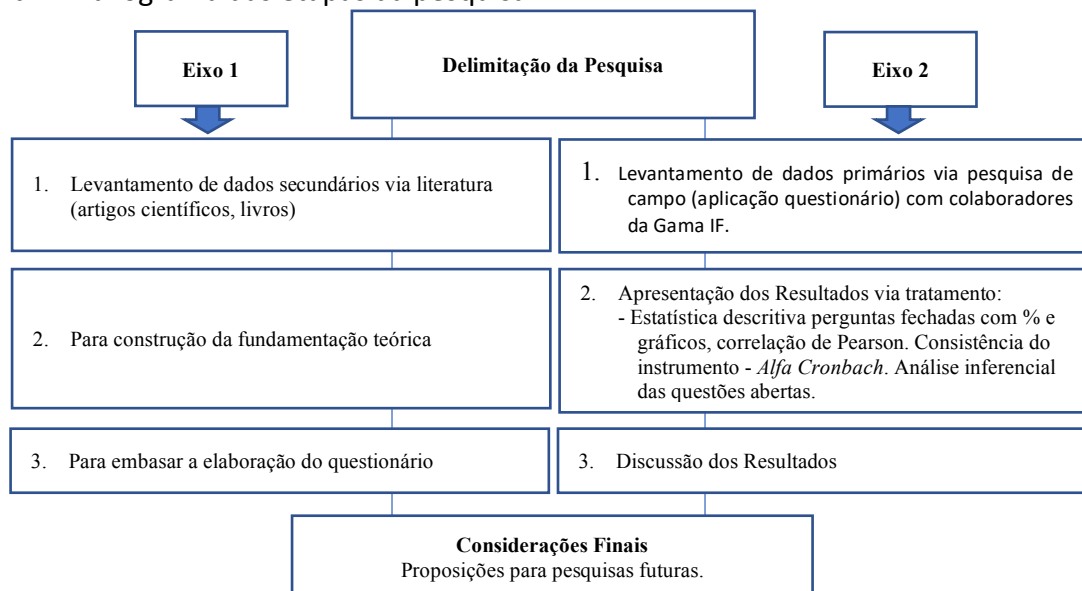
As questões abordam variáveis comportamentais, como satisfação e motivação no trabalho, intenção de sair e de permanecer, dentre outras.

### 3.1 Delineamento da pesquisa

Pode-se considerar que o delineamento metodológico da pesquisa, neste artigo, apresenta 02 eixos, conforme é apresentado na Figura 1.



**Figura 1:** Fluxograma das etapas da pesquisa.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O **Eixo 1** se inicia com o levantamento de dados secundários (dados de “segunda mão”, já publicados), comum em qualquer pesquisa científica, pois via pesquisa bibliográfica em artigos científicos foi obtida a fundamentação teórica do artigo, com a apresentação de definições e características referentes ao assunto em estudo. Também aqui, buscou-se a literatura para elaboração do instrumento de pesquisa (questionário), para aplicação junto aos colaboradores da instituição financeira analisada.

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, o objetivo é compreender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (Denzin & Lincoln, 2006). Nesta abordagem, os dados coletados são predominantemente descritivos, pois o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, seu principal instrumento (Creswel, 2007).

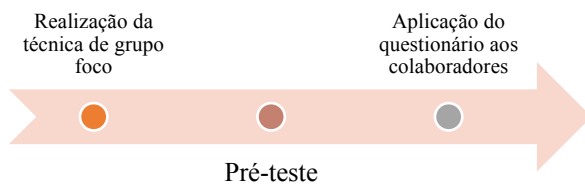
O **Eixo 2** se refere ao levantamento de dados primários (caracterizado com a ida a campo, para obtenção de dados novos, levantados via questionário junto aos colaboradores da organização, tendo sido convidados a participar da pesquisa – em questionário via formulário *web* – por e-mail e aplicativo de mensagens instantâneas, com mensagens enviadas pelos pesquisadores, os quais mantinham esses canais abertos para esclarecimento de dúvidas durante a pesquisa.

Neste eixo há a apresentação dos resultados via estatística descritiva das perguntas fechadas, com a exibição de percentuais e gráficos, e com a análise da *correlação linear de Pearson* para algumas variáveis, além da Consistência do instrumento, via *Alfa de Cronbach*. A apresentação dos resultados das questões abertas foi feita por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2011), com a definição de Unidades de Registro e a frequência em que tais unidades apareciam nas respostas dos colaboradores, resultando em nuvem de palavras-chave.

### 3.2 Instrumento de coleta e procedimentos para tratamento dados

A elaboração do questionário, resumidamente, seguiu três etapas: (i) realização da técnica de grupo foco; (ii) pré-teste; (iii) aplicação do questionário em larga escala junto aos colaboradores (Figura 2).

**Figura 2:** Etapas da coleta de dados.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O questionário tem 10 seções, dentre elas: Informações pessoais e profissionais, Remuneração, benefícios e gratificações, Percepções e relacionamento no trabalho, Oportunidades de carreira, Engajamento, Intenções, com categorias de resposta em escala Likert e ainda, com 7 (sete) perguntas abertas, que objetivavam possibilitar a manifestação livre dos respondentes.

Como planejamento para o tratamento e análise dos dados, verificou-se a consistência interna do instrumento e seus itens, utilizando-se o Coeficiente *Alfa de Cronbach*.

Posteriormente, fez-se a análise descritiva dos dados, das questões fechadas, com a apresentação de percentuais e gráficos bem como a análise da *correlação linear de Pearson* de algumas variáveis, que se destacaram.

Para tratamento das respostas às questões abertas – em que os colaboradores puderam redigir suas opiniões, livremente, sem se prender a categorias previamente estabelecidas – foram tratadas via análise de conteúdo (Bardin, 2011), com a definição de Unidades de Registro e a frequência com estas apareciam na redação dos respondentes.

A análise de conteúdo é definida como a interpretação da causa retratada por meio do desempenho do locutor (entrevistado). Refere-se a uma análise de cunho qualitativo e intuitivo, que dispõe de características particulares, o que possibilita a adaptação com relação a um índice da mensagem, com os elementos do locutor (Bardin, 2011).

A *correlação linear de Pearson*, para verificar a relação entre algumas variáveis de estudo, conforme Bussacos (1997, p. 57): [...] é uma medida do grau de dependência linear entre duas variáveis que, ao mesmo tempo, serve para verificar se existe ou não relação desse tipo entre elas.

O valor do coeficiente varia de -1 a +1 ( $-1 < r < +1$ ), se existir uma relação linear direta entre X e Y, o valor de r será positivo; se a relação linear for inversa, o r será negativo; e, se as variáveis não apresentar relação linear,  $r = 0$ . Para o seu cálculo, utiliza-se a seguinte equação:

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

onde: r = Coeficiente de Correlação de Pearson; N = número de casos (entrevistados); X = valor do item no teste 1; Y = valor do item no teste 2;  $\sum XY$  = somatório do produto de cada valor da variável X pelo respectivo valor da variável Y;  $\sum X$  = somatório dos valores da variável X;  $\sum Y$  = somatório dos valores da variável Y;  $\sum X^2$  = somatório do quadrado dos valores da variável X;  $\sum Y^2$  = somatório do quadrado dos valores da variável Y;  $(\sum X)^2$  = somatório dos valores da variável X, ao quadrado; e,  $(\sum Y)^2$  = somatório dos valores da variável Y, ao quadrado.

Para Dancey e Reidy (2005), valores de r até 0,39 são **fracos**; entre 0,40 a 0,69 são **moderados**; r = 0,70 até 1 são **fortes**. O importante é que quanto mais perto de 1

(independentemente do sinal) maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis. No outro oposto, quanto mais próximo de zero, menor é a força dessa relação.

Quanto ao *Coefficiente Alfa de Cronbach*, para verificar a confiabilidade dos itens (questões), com base na consistência interna do instrumento, o cálculo pode ser realizado pela seguinte fórmula (Anastasi & Urbina, 2000, p. 95; Cronbach, 1996, p. 185 a 188):

$$r_{tt} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{DP_t^2 - \sum(DP_i^2)}{DP_t^2}$$

onde,  $r_{tt}$  é o *Coefficiente Alfa de Cronbach*;  $n$  é o número de itens do teste;  $e$ ,  $DP_t^2$  e o desvio padrão dos escores totais do teste. Nessa fórmula, computa-se a variância dos escores individuais para cada item  $e$ , depois, soma-se todas essas variâncias para todos os itens.

Referente à apresentação da unidade caso, como se está usando um nome fictício, para manter o sigilo da instituição financeira, o foco foi a apresentação dos resultados da pesquisa de clima junto aos seus colaboradores.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os tópicos a seguir, apresentam a população objeto do estudo, taxa de resposta, consistência interna do instrumento, perfil dos respondentes bem como, os resultados e discussões quanto aos fatores estudados na pesquisa de clima organizacional com os colaboradores da Gama IF.

### 4.1 População e perfil dos respondentes

Conforme dados informados pela área de Gestão de Pessoas da Gama IF, são 23 agências da Gama IF, no momento do levantamento, o que corresponde ao universo da pesquisa, totalizando 238 colaboradores. Contudo, para fins desta pesquisa foram desconsiderados estagiários, menor aprendiz e colaboradores em férias.

Assumindo-se como universo de levantamento os **212** colaboradores ativos, tendo sido **184 respostas válidas**, obtendo-se a taxa de resposta de 86,79%, avaliada como sendo alta em pesquisas realizadas de forma *online*, que em geral, apresentam baixas taxas de resposta (Malhotra, 2004).

Cendón, Ribeiro e Chaves (2014), em estudo intitulado: "Pesquisas de *survey*: análise das reações dos respondentes", assumem que um problema detectado nas pesquisas de *web survey* é o crescimento das taxas de não respondentes e consideraram alta, a taxa de retorno de 42%, por eles alcançada.

E ainda, Marconi e Lakatos (2004) destacam que questionários que são enviados para os entrevistados alcançam em média 25% de devolução. Então, pode-se considerar que foi elevada, a taxa de resposta de 86,79%, alcançada na instituição financeira, objeto do estudo de caso deste artigo.

O *Coefficiente Alfa de Cronbach* assume valores entre 0,00 e 1,00, e considera-se que existe um alto nível de confiabilidade para valores **igual e acima** de 0,80 (Oliveira Neto & Riccio, 2003). Portanto, a importância desta pesquisa e dos resultados obtidos, pôde ser comprovada com a verificação da confiabilidade interna do instrumento – desenvolvido, exclusivamente, para este levantamento – por meio do cálculo do *Coefficiente Alfa de Cronbach*, o qual resultou em **0,7762**  $\approx$  **0,8**, o que é considerado **alto**.

**Em relação ao perfil dos respondentes**, aproximadamente, 70% são do sexo feminino e; a faixa etária predominante é de 26 a 30 anos, considerando o estado civil, a porcentagem mais representativa é de solteiros, a maioria não tem filhos; e, quanto ao grau de instrução,

44% possui ensino superior e 41% pós-graduação (especialização).

Aproximadamente 65% tem no máximo, 05 anos de trabalho na empresa, o que poderia indicar alta taxa de rotatividade de pessoal, inferindo-se a necessidade de revisão dos processos de recrutamento e seleção. Pessoas com perfil não condizente com as vagas podem estar sendo contratadas e, a verificação das estratégias de manutenção de pessoas da organização, o que envolveria análise dos critérios de remuneração, planos de cargos e salários bem como políticas de promoção, dentre outros fatores. Por outro lado, poderia se verificar *in loco*, as características dos respondentes que atuam há mais de 5 anos na casa (23%) bem como, daqueles com mais de 10 anos (13%).

Parte-se para a **pesquisa em si**, referente ao sentimento dos colaboradores em relação a questões fisiológicas, que influenciam o desempenho de suas atividades, especificamente: a remuneração, os benefícios e as gratificações.

Ao analisar ambientes de trabalho de organizações que atuam no setor industrial, Bizarria et al. (2016) reuniram múltiplas dimensões que, segundo eles, afetam o clima organizacional, dentre elas: (1) conforto físico; (2) recursos necessários para realização do trabalho; (3) reconhecimento e valorização; (4) coesão entre colegas; (5) liderança; (6) satisfação no trabalho; (7) grau de responsabilidade; (8) segurança e estrutura; e (9) sentimento de que o trabalho é importante.

#### 4.2 Fatores do ambiente externo

Na questão: “Considero que as metas estabelecidas pela organização são realistas, ou seja, possíveis de serem alcançadas”, cerca de 48% têm percepção positiva. Porém, a percepção das metas não condiz com o relato de alguns, ao se identificar que as metas e o PGA (Plano de Gestão de Avaliação) foram pontos recorrentes de reclamações, nas questões abertas, em que demonstraram posicionamento negativo quanto a sua sistemática de definição e progressão. Mas, a maioria considera que a equipe tem capacidade de atingir as metas estabelecidas.

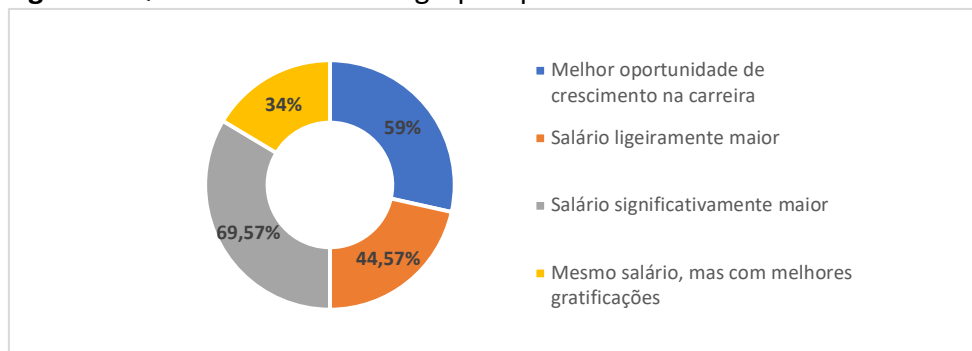
Em relação ao salário, cerca de 48% dos respondentes consideraram receber abaixo da média de mercado e 38%, na média.

Quanto aos benefícios, o destaque é o Vale Alimentação. Em contrapartida, 46% tem percepção negativa quanto ao Plano de Carreira, com oposição à sistemática de definição das progressões, a qual, segundo eles, está mais atrelada às metas de vendas do que ao tempo de serviço e capacitação via formação/treinamento, construídos em médio e longo prazos, mas que, no entanto, não seriam devidamente valorizados.

#### 4.3 Oportunidades de carreira

Sobre a intenção de sair da Gama IF, mediante alguma condição específica ofertada pela concorrência, foram apresentadas quatro condições (Figura 3), com destaque para duas delas: (1) “Caso outra organização **oferecesse melhor oportunidade de crescimento na carreira** e tivesse uma vaga em aberto com seu perfil, o que você faria?”, demonstrando que 59% sairiam da Gama IF; (2) Se outra organização lhe oferecesse uma oportunidade de trabalho ganhando um **salário SIGNIFICATIVAMENTE maior** do que o seu, o que você faria?” **69,57%** mudariam para a concorrência.

**Figura 3:** Questões relativas ao grupo Oportunidades de Carreira.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Caso a oferta envolvesse um salário SIGNIFICATIVAMENTE maior, 69,57% mudariam de emprego. Isso demonstra propensão a troca de organização em função de um salário maior, o que evidencia uma ligação **instrumental** com a Gama IF.

A verificação do comprometimento **instrumental** dos colaboradores com a organização, pode estar associada à percepção de *altos custos* e do grau de dificuldade em se deixar a organização, implicando em sacrifícios significativos: econômicos, sociais ou psicológicos (Meyer et al., 1993).

Por exemplo, o alto índice de desemprego de uma economia recessiva, com poucas vagas de trabalho ou mesmo, o esforço pessoal necessário para buscar novas posições no mercado. E, dentre manifestações dos colaboradores estão: *“Estou aqui: [...] enquanto não aparece nada melhor, porque minha família depende de mim para se sustentar, porque não tem outro lugar com salário melhor na cidade”*.

Esta tendência pode ser verificada ao se correlacionar as variáveis, correspondentes às questões 27 e 29, 49 e 59, 30 e 59, por exemplo.

Conforme o Quadro 1, ao correlacionar as variáveis: **Var27**<sup>6</sup>. “Caso outra organização, oferecesse MELHOR OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO NA CARREIRA e tivesse uma vaga em aberto com seu perfil, o que você faria?” – com a **Var29**. “Se outra organização lhe oferecesse uma oportunidade de trabalho ganhando um SALÁRIO SIGNIFICATIVAMENTE MAIOR do que o seu, o que você faria?” – obteve-se correlação linear positiva de **0,72**, que é considerada **forte**<sup>7</sup>

**Quadro 1:** Correlação Linear de Pearson Var27 e Var29

Var27	Var29
“Caso <u>outra</u> organização, oferecesse MELHOR OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO NA CARREIRA e tivesse uma vaga em aberto com seu perfil, o que você faria?”	“Se <u>outra</u> organização lhe oferecesse uma oportunidade de trabalho ganhando um SALÁRIO SIGNIFICATIVAMENTE MAIOR DO QUE O SEU, o que você faria?”

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Outra situação que reforça essa sensibilidade ao salário é a relação (Quadro 2) entre a variável **Var49** “O trabalho na Gama IF é DESGASTANTE e me faz questionar se vale a pena continuar nesta organização” e a **Var59** “Atualmente, tenho vontade de SAIR da Gama IF”,

<sup>6</sup> As questões foram consideradas como variáveis e mantidas sua numeração original do questionário. Então, por exemplo, a questão 59 se torna VAR59.

<sup>7</sup> Para Dancy e Reidy (2005), valores de *r* até 0,39 são **fracos**; entre 0,40 a 0,69 são **moderados**; *r* = 0,70 até 1 são **fortes**.

comprovando a ligação de natureza instrumental, com correlação linear de **0,65**, considerada **moderada**.

**Quadro 2: Correlação Linear de Pearson Var49 e Var59.**

Var49	Var59
“O trabalho na Gama IF é DESGASTANTE e me faz questionar <u>se vale a pena continuar</u> nesta organização”	“Atualmente, tenho vontade de SAIR da Gama IF”.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

No Quadro 3, a **Var30**. “Caso outra organização lhe oferecesse uma oportunidade de trabalho, mantendo o MESMO SALÁRIO que você ganha hoje na Gama IF, MAS COM MELHORES GRATIFICAÇÕES, o que você faria?” com a **Var59**. “Atualmente, tenho vontade de SAIR da Gama IF.” – obteve **-0,61**, correlação linear negativa **moderada**, (esta correlação é negativa, pois o “sair da Gama IF”, que e a Var59, indica sentido oposto à Var30).

**Quadro 3: Correlação Linear de Pearson Var49 e Var59.**

Var30	Var59
“Caso <u>outra</u> organização lhe oferecesse uma <u>oportunidade de trabalho</u> , mantendo o MESMO SALÁRIO que você ganha hoje na Gama IF, MAS COM MELHORES GRATIFICAÇÕES, o que você faria?”	“Atualmente, tenho vontade de SAIR da Gama IF”.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Estes resultados demonstraram que os colaboradores estão **descontentes com o salário**, o que **pode não ser tão negativo**, já que o salário está relacionado a necessidades fisiológicas (Maslow, 1943) e a fatores higiênicos, ligados ao ambiente externo (Herzberg, 1968).

Podendo, esta lacuna, ser sanada por investimentos da gestão em demandas específicas para cessar essa fonte de insatisfação, dentre elas, **melhorias nos salários, no Plano de Carreira e, por conseguinte, na Avaliação de Desempenho**, que está ligada ao cumprimento de metas. Na visão de respondentes tais metas são inatingíveis e acabam, muitas vezes, premiando, de forma equivocada (em termos de gratificação monetária), aqueles com desempenho inferior.

A exemplo de alguns depoimentos, obtidos nas questões abertas, os colaboradores reforçaram que o PGA depende da avaliação de desempenho, no tocante ao alcance de metas, alimentado de forma individual. Porém, um produto vendido na mesa de negócios é, muitas vezes, oferecido primeiramente pelos caixas, mas no plano, o alcance desta meta pode ser atribuído a um único colaborador, o agente de negócios.

Dessa forma, o resultado das bonificações, pode não contemplar os caixas, que ano após ano acabam não conseguindo ascender na carreira, por não alcançarem metas de vendas individuais.

Além disso, faz-se necessário melhorias no ambiente físico, a exemplo de alternativas para substituição de equipamentos antiquados, adequação das mesas e cadeiras, conforme questões antropométricas dos colaboradores, presentes nas normas de ergonomia<sup>8</sup>. Especialmente, reclamações relacionadas às cadeiras, indicadas pelos respondentes, muitas

<sup>8</sup> BRASIL, **Norma Regulamentadora N° 17**, de 08 de junho de 1978. Ergonomia. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr\\_17.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf)>. Acesso em ago. 2019.

sem opção de regulagem de altura, o que pode danificar a coluna, articulações e circulação do sangue, levando ao adoecimento ocupacional.

Porém, cabe ressaltar que este foi o resultado obtido nesta pesquisa de clima, mas levantamentos desta natureza devem ser conduzidos, periodicamente, pela organização. Pois, pode-se obter resultados diferentes devido a fatores externos (condições de mercado) ou fatores internos (mudança de chefia, de equipe), dentre outros motivos.

#### 4.4 Ambiente de trabalho

A maioria dos respondentes expressou percepção positiva nas questões com foco no relacionamento com a liderança e gestão da organização, em aspectos como:

1. liberdade de acesso ao seu líder (80%);
2. atendimento das necessidades do associado ser uma das metas mais importantes para a organização (69%);
3. preocupação da instituição com o bem-estar dos colaboradores (52%).

Em pesquisa que teve como propósito analisar o clima organizacional em uma indústria de operações terminais, Tsai (2014) concluiu que a liderança é uma importante ferramenta que pode ser utilizada para diminuir a saída dos funcionários das organizações. Para ele, como os líderes estão à frente dos processos e gestão de pessoal, devem ter poderes de transformação para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a satisfação dos funcionários, além de criar um clima de segurança.

A cultura e o clima de uma organização são muito afetados pelo líder da empresa divisão ou departamento, que tem a capacidade de identificar os elementos contextuais mais importantes para a satisfação e a rotatividade no trabalho, podendo evitar muitos problemas. Afinal, quando os funcionários estão desmotivados ou insatisfeitos podem apresentar comportamentos negativos, como: sabotagem, roubo ou violência, acabando por deixar a organização, o que ocasiona perda de produtividade e aumento de gastos com recursos humanos (Parzinger, Lemons, McDaniel, 2012).

#### 4.5 Valorização e comprometimento com a organização

A “Valorização” tem relação com o “Engajamento/Comprometimento”, com questões relativas ao comprometimento afetivo: “Eu sinto que, a organização é como se fosse uma extensão da minha família”, “Minha carreira na organização é uma parte importante de quem eu sou”; que caracterizam o comprometimento afetivo.

São exemplos deste sentimento algumas das frases extraídas dos depoimentos dos colaboradores, em que o comprometimento afetivo foi mencionado 76 vezes, com expressões: “Gosto, amo trabalhar na Gama IF”; “Sinto a organização como parte da minha família”, “Eu visto a camisa da minha empresa”, “A Gama IF é parte da minha família”.

O trabalho desenvolvido na instituição é desgastante para 24% e, por outro lado, para 52,72% não; contudo, trata-se de uma questão polêmica já que, 22,83% não se posicionou.

Em contrapartida, obteve-se que, 83,70% tem orgulho de trabalhar na organização. **Esta questão é muito positiva!** Afinal, o orgulho – que a maioria dos colaboradores manifestou – é congruente com o comprometimento afetivo, caracterizado pela identificação do colaborador com os objetivos e valores da organização.

É fundamental compreender que há relação entre o comprometimento afetivo e a intenção de sair (Jaros, 1995; Blomme, Van Rheede, & Tromp, 2010), e de permanecer na organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002; Bastos, 1994). Afinal, um colaborador que se identifica com os valores organizacionais e tem disposição para se esforçar em prol da

organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Bastos & Menezes, 2010), tende a manifestar intenção de permanecer. Neste caso, o desejo de permanecer seria um constituinte do comprometimento organizacional afetivo (Bastos & Menezes, 2010).

O comprometimento afetivo, relacionado ao envolvimento emocional e identificação com a organização, é uma das razões para a intenção de permanência dos indivíduos, há outros fatores igualmente importantes, como: a falta de opções de emprego e os sacrifícios pessoais e materiais associados à possibilidade de mudar de empregador (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

#### 4.6 Intenções

Duas questões abordaram a intenção de sair e a intenção de permanecer dos colaboradores na organização. Portanto, trata-se de um assunto inerentemente polêmico, mas fundamental para que a gestão possa agir preventivamente em relação à rotatividade de pessoal, fortalecendo a retenção de pessoas<sup>9</sup>.

Quando confrontados com a questão: “Há dias em que, chego a pensar em sair da organização”, 40,22% afirmaram que as vezes tem este sentimento. Quanto ao planejamento de sair da organização a médio e longo prazos, 26,09% às vezes consideram esta opção.

A questão mais polêmica coloca no presente uma possível intenção de sair da organização: “**Atualmente**, tenho vontade de sair da organização?” obtendo-se que, 23,37% que manifestaram intenção de sair.

Tanto a intenção de permanecer quanto a intenção de sair são fatores do indivíduo e, portanto, antecedentes ao comportamento. Ou seja, a identificação da intenção de sair, manifestada pelos colaboradores, pode trazer indícios de possíveis aumentos na rotatividade de pessoal, que corresponde à relação entre o número de demissões (voluntárias ou não) e admissões, em certo período na organização.

A rotatividade é um fato, um dado; já, a propensão à saída é um indício e, portanto, pode ser verificada em pesquisas como esta, permitindo que os gestores ajam preventivamente na identificação de pontos, que possam estar contaminando o ambiente de trabalho, buscando melhorias, que tenham como reflexo, a redução da taxa de rotatividade de pessoal. Esforço e investimento da gestão em ações preventivas e não, meramente corretivas!

#### 4.7 Questões abertas

Com o objetivo de ter uma visão geral sobre os principais termos (palavras) mencionados pelos colaboradores da instituição financeira, nas questões abertas, as quais permitiam a manifestação de sua opinião, elaborou-se uma nuvem de palavras-chave (Figura 4). Nela, são destacadas as palavras mais lembradas pelos respondentes.

A nuvem de palavras-chave confirma o que já foi explicitado, anteriormente, em toda a pesquisa, demonstrando que a maior preocupação dos colaboradores é com a *Remuneração* e *Benefícios*, ou mesmo, o *Salário* em si.

O *Ambiente de trabalho e relacionamento* é percebido, pela maior parte dos colaboradores, como sendo positivo, demonstrando um bom relacionamento entre colegas e chefia, no geral.

<sup>9</sup> A retenção de pessoas é considerada a capacidade organizacional de manter os profissionais que deseja atuando na organização (Brown et al., 2013; Johnson, 2000; Donoghue, 2010), é medida pelo tempo que o profissional permanece na mesma (Brennan & Moos, 1990; Huang, Lin, & Chuang, 2006).



O *Cliente* deve ser tratado de forma diferenciada em termos de atendimento, oferecendo opções para possibilitar maior inclusão financeira e que ele perceba seu crescimento pessoal ligado à instituição.

**Figura 4:** Nuvem de palavras-chave com base na frequência que aparecem nos depoimentos.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Por fim, outro destaque são: *Gosto do que faço* e *Amo o que faço*, demonstrando que os colaboradores se identificam com a natureza do trabalho e, conforme já mencionado no relatório, demonstram comprometimento afetivo com a instituição, muitos afirmaram que a consideram como se fosse sua *Segunda família*. Dessa forma, a preocupação com o salário pode não ser tão negativa; pois, investimentos da gestão em demandas específicas tendem a cessar essa fonte de insatisfação.

De forma geral, as pesquisas de clima organizacional são essenciais para que a gestão consiga avaliar a organização considerando a importância da integração entre as partes fundamentais (as pessoas), como fator mais relevante aos resultados estratégicos da organização.

Tendo como principais contribuições: promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores; integrar os processos e as áreas funcionais; otimizar a comunicação; identificar as necessidades de treinamento, desenvolvimento de pessoal/gerencial e educação empresarial; difundir o conceito de cliente interno e externo; otimizar as ações gerenciais; organizar e flexibilizar as atividades da organização; buscar o alinhamento da cultura organizacional com as ações efetivas da empresa (Luz, 2003). Afinal, a cultura organizacional e o clima afetam as decisões de carreira dos funcionários (Van Vianen, 2000; Young & Hurlich, 2007).

Desta forma, a pesquisa de clima organizacional torna-se, indispensável como processo para avaliação da satisfação e bem-estar dos colaboradores refletindo na qualidade total no gerenciamento da empresa, de seus produtos e serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi alcançado, ao analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira em relação a vários fatores de seu trabalho, identificando oportunidades de melhoria, em busca de um ambiente favorável ao desenvolvimento do potencial humano.

Pode-se questionar: Como alinhar os interesses dos colaboradores e da gestão da empresa, partes aparentemente antagônicas, para engajamento em direção a objetivos comuns? Afinal, o lucro é uma questão de sobrevivência para as empresas, que buscam o incremento da produtividade, seja pelo aumento de peças produzidas por funcionário, redução de pessoal, automação da fábrica ou pela eficiência na prestação de seus serviços. Já, os colaboradores, por sua vez, buscam segurança, melhores salários, reconhecimento e realização profissional.

Como aumentar o comprometimento no trabalho? Existe alternativa para a gestão da empresa, pois o nível de satisfação e motivação no trabalho pode ser mensurado via pesquisas de clima organizacional. A aplicação destes levantamentos de forma periódica pode levar a identificação de pontos em que a gestão deve atuar, em busca de melhorias, em busca do aumento da satisfação no trabalho e da qualidade de vida de seus colaboradores.

Dessa forma, há possibilidade de a gestão atuar em questões fisiológicas como salário, benefícios, conforto de equipamentos e mobiliário, relações interpessoais via mensuração de aspectos relacionados à relação com colegas, com gestores e direção, dentre outras questões do ambiente externo. Quanto a aspectos relacionados à motivação, que são intrínsecos, os gestores não têm como atuar, diretamente, via disponibilização de recompensas externas; contudo, um ambiente adequado – em que se busca suprir as necessidades da base da pirâmide – tende a se constituir em um ambiente agradável para se trabalhar e assim, o potencial inovador de cada indivíduo pode aflorar.

Estudos do moral dos colaboradores, via pesquisas de clima, bem como de outras pesquisas organizacionais, estão disponíveis para embasar as decisões gerenciais e nortear os esforços na gestão das pessoas. Assim, cabe aos gestores recorrer a todos os recursos disponíveis para melhorar a eficiência operacional da organização, que é traduzida por maiores lucros e pelo cumprimento de uma parcela de seu papel social: colaboradores felizes, satisfeitos e motivados com o trabalho que executam.

Este artigo é o resultado de uma pesquisa quali-quantitativa, os resultados foram apresentados via estatística descritiva com a demonstração de percentuais e gráficos, acrescida de pontos de análise inferencial, possibilitada pela apreciação de alguns depoimentos dos respondentes, redigidos nas questões abertas. Como destaque positivo, ambiente de trabalho e o relacionamento entre os colegas de trabalho e a chefia, os colaboradores demonstram um comprometimento afetivo com a organização e, como principal ponto negativo, foi apontada a insatisfação quanto a remuneração e os benefícios.

Verifica-se que, variáveis do ambiente de trabalho e que afetam a produtividade dos colaboradores ao se relacionarem com suas características individuais podem ser mensuradas via pesquisas de clima organizacional, reiterando o que afirmam Litwin e Stringer (1968), pode ser compreendida como o resultado de um conjunto de atributos, percebidos – direta ou indiretamente pelos indivíduos – que compartilham determinado ambiente de trabalho, que podem ser mensurados e que influenciam as atitudes individuais, nutridas em relação à organização.

Os resultados das correlações, de algumas variáveis que se destacaram, confirmaram

a análise descritiva, sendo complementadas com a análise de conteúdo, que devido seu teor qualitativo foi representada por nuvem de palavras-chave. Esse *design* pôde comprovar a importância dos resultados para a Gama IF, que, no momento da escrita deste artigo, já estava agindo em melhorias, via comissão formada para apresentação de ações junto a todos os níveis da organização e realização de visita às agências para identificação do que foi destacado na pesquisa e executar o planejamento de ações. A primeira delas foi a compra de novo mobiliários, com possibilidade de adequação às características dos trabalhadores e distribuição de apoios de pé, muitos dos quais já estavam na sede, antes mesmo da realização da pesquisa de clima, mas não haviam sido distribuídos para as unidades.

Conclui-se que, é relevante a execução de pesquisa organizacional como suporte ao processo de tomada de decisão dos gestores à luz dos resultados obtidos via contribuição dos colaboradores, para cocriação de alternativas rumo à melhoria contínua do ambiente de trabalho. “O clima organizacional pode ser apontado como uma das mais importantes ferramentas para manter alinhados os objetivos dos colaboradores e da organização” (Ceribeli & Lima, 2018, p.192).

A causa dos altos níveis de rotatividade de algumas organizações é a existência de um clima organizacional ruim, à medida que os funcionários, quando trabalham em um ambiente negativo e hostil, apresentam um desempenho insatisfatório e traduzem seu descontentamento em atitudes de revolta, que ocasionam demissões e despesas e prejudicam os resultados organizacionais (Abbas et al., 2010).

Afinal, é relevante a execução de projetos de pesquisa organizacional como suporte ao processo de tomada de decisão dos gestores à luz dos resultados obtidos via contribuição dos colaboradores, para cocriar alternativas rumo à melhoria contínua da organização.

Considerando como limitação da pesquisa a *correlação linear de Pearson* para algumas variáveis, pretende-se, como pesquisas futuras, analisar as correlações de todas as variáveis, utilizando outros coeficientes de correlação, como por exemplo, o coeficiente Spearman, ou o coeficiente de correlação Tau de Kendall ( $\tau$  de Kendall), os quais podem ser utilizados para verificar se existe correlação e medir a intensidade da associação entre as variáveis ordinais.

## REFERÊNCIAS

- Abbas, K., Leoncine, M., Ota, E. M., & Takakura, M. (2010). A influência do clima organizacional nos ativos intangíveis: proposta de uma sistemática para melhoria do valor das empresas. XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (2000). *Testagem psicológica*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. 1ª ed., São Paulo: Almedina.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado não-publicada, Escola de Administração, Universidade de Brasília.
- Bastos, A. V. B., & Menezes, I G. (2010). Construção, desenvolvimento e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). *Avaliação Psicológica*, 9(1), 119-127.
- Bastos, A.V.B, Siqueira, M.M.M, Medeiros, C.A.F, & Menezes, I.G. (2008). *Medidas do*

- Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: ARTMED/BOOKMAN.
- Bergamini, C. W. (1989). *Motivação*. São Paulo: Atlas.
- Bizarria, F. P. A., Moreira, A. Z., Moreira, M. Z., & Lima, A. O. (2016). Estudo do clima organizacional no setor industrial. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(4), 80-98.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 144-162
- Brennan P. L., & Moos R. H. (1990). Life stressors, social resources, and late-life problem drinking. *Psychology and Aging*, 5, 491-501.
- Brown, P., Fraser, K., Wong, C. A, Muise, M., & Cummings, G. (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459-72.
- Cendón, B. V., Ribeiro, N. A., & Chaves, C. J. (2014). Pesquisas de survey: análise das reações dos respondentes. *Informação & Sociedade: Estudos*, 24(3), 29-48.
- Ceribeli, H. B., & Lima, M. L. S. (2018). A influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações. *Revista da UNIFEPE*, 1(23), 190-208.
- Bussacos, N. A. (1997). *Estatística aplicada à saúde ocupacional*. São Paulo: Fundacentro.
- Creswel, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cronbach, L. (1996). *Fundamentos da testagem psicológica*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- Dancey, C. P, & Reidy, J. (2019). *Estatística sem Matemática para Psicologia*. 7 ed. Porto Alegre, RS: Penso.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Donoghue, C. (2010). Nursing home staff turnover and retention: An analysis of national level data. *Journal of Applied Gerontology*, 29(1), 89-106.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.
- Francisco, J. D. da S., & Claro, J. A. C. dos S. (2014). O impacto de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo sobre intenção de rotatividade em empresas mineradoras de diamante (Angola). *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 114-137.
- Jaros, S. J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. **Academy of Management Journal**, Best Papers Proceedings: (pp.317-328).
- Lemos, M. R., & Martins, P. de O. (2007). Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma instituição financeira Capixaba. *Anais... XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ – 22 a 26 de setembro de 2007.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Nascimento R. G., & Mari M. M. (2019). Ferramentas de endomarketing para a melhoria do clima organizacional: Original Article. *J Business Techn*, 10(2), 119-131.

- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualymark
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Johnson, E. J. (2000). The nursing shortage: From warning to watershed. *Applied Nursing Research*, 13(3), 162-163.
- Kolb, D., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1978). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.
- Huang, I. C., Lin H. C., & Chuang C. H. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*.
- Lima, S. M. B., Albano, A. G. B. (2002). Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Revista do CCEI - URCAMP*, 6(10), 33-40.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lopes, T. de V. M. (1980). *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Luz, R. (1996). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Luz, J. P. da. (2001). *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396, 1943. *Classics in the History of Psychology*.
- Mayo, E. (1928). The maladjustment of the industrial worker. *Wertheim Lectures in Industrial Relations*.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri Jr., P. H. (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. 4ª. ed. São Paulo: Harbra.
- Menezes G. I., & Gomes, P. A. C. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R T., Steers, R M., & Porter, L W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nelson, B. (1994). *1001 ways to reward employes*. New York: Workman.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Oliveira, M. A. (1994). *Pesquisas de Clima Interno*. São Paulo: Nobel.
- Oliveira Neto, J. D. de, & Riccio, E. L. (2003). *Desenvolvimento de um instrumento para mensurar a satisfação do usuário de sistemas de informações através do método*

- survey*. USP: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Saldanha, A de M. (1974). A atmosfera organizacional e o bem estar psíquico dos contribuintes individuais. *Caderno de Psicologia Aplicada*, 2(20), 85-88.
- Silva, M. da, & Diehl, L. (2012). A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do vale do Taquari/RS. *Revista Destaques Acadêmicos*, 5(1).
- Siqueira, M. M. M. (2000). Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo]. VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. *Anais*, Belo Horizonte.
- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16, 88-102.
- Steil, A. V., Silva, S. M., Trierweiller, A. C., Maciel, C. E. & Bello, J. S. A. (2017). Intenções de sair e de permanecer de profissionais em organizações de Tecnologia da Informação e Comunicação do sul catarinense. *Anais... VII Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação - ciKi, 2017, Foz do Iguaçu-PR. Conhecimento e inovação: energia para o desenvolvimento*.
- Trierweiller, A. C. (2004). *Fatores de satisfação e motivação no trabalho dos profissionais técnicos: um estudo de caso em empresa de base tecnológica sob a ótica da preferência declarada*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Trierweiller, A. C. (2010). *Efetividade e estrutura das organizações de tecnologia da informação e comunicação: um enfoque contingencial*. 2010. 249 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Tsai, C. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373-392.
- Van Vianen, A. E. M., (2000). Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Young, A., & Hurlic, D. (2007). Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 168-187.
- Parzinger, M. J., Lemons, M. A., McDaniel, K. (2012). The Impact of Organizational Context on Turnover and Job Satisfaction: A Multi-Analysis Study of Bank Employees. *International Journal of the Academic Business World*, 6(1):39-50.