



## O LEVANTAMENTO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UM SUPERMERCADO DE PARANAIBA

Acadêmica: Juliane Ferreira de Assis  
Orientador: Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas

### RESUMO

O objetivo em estudar o Comportamento Organizacional é de identificar os fatores que influenciam no comportamento das pessoas, o grau de satisfação/insatisfação, a motivação, o ambiente interno da organização, auxiliando os administradores a obterem respostas precisas que contribuirá para possíveis mudanças e reformulações de novas estratégias. A realização de uma pesquisa organizacional demonstra a importância dada pela empresa às necessidades dos funcionários, e os resultados obtidos proporcionará vários benefícios, como a otimização da comunicação e das ações gerenciais, redução dos índices de rotatividade, orientação para os planos de ação de melhoria do clima e da produtividade da organização entre outros. O método utilizado no estudo de caso foi a aplicação de um questionário para os funcionários de um supermercado na cidade de Paranaíba-MS, para avaliar suas satisfações e motivações em relação ao cargo e o ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Clima Organizacional. Satisfação/Insatisfação. Fatores Motivacionais

### 1 INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional é um campo que estuda indivíduos, grupos e estrutura, investiga os impactos destes sobre o comportamento dentro das empresas, procura saber como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e aumentar a satisfação, o conhecimento obtido através do estudo contribuirá para que empresas trabalhem com mais eficácia (ROBBINS, 2005).

O clima organizacional é a qualidade do ambiente, sendo percebido pelas pessoas como bom ou ruim, o que influenciará nos seus comportamentos. O clima está ligado a maneira como as pessoas percebem a organização, como elas a interpretam e como reagem a esta interpretação, sendo ele formado pelo conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos formais e informais existentes na empresa, estes afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização.

O clima de uma organização exerce vários efeitos sobre os indivíduos que nela trabalham e ao mesmo tempo, é a organização que interfere na capacidade das pessoas em lidar com o ambiente, influenciando positivo ou negativamente em suas atividades, sendo o clima resultante de diferentes fatores, como: motivação, personalidade, valores, percepção, cultura, ambiente organizacional, satisfação etc. Cada pessoa é considerada um fenômeno multidimensional, o que torna o estudo do clima mais complexo, daí a necessidade em estudar cada um dos fatores separadamente (GIL, 2008).

A satisfação no trabalho é vista como um indicador da qualidade entre o trabalhador e a empresa, que depende de algumas condições implícitas como o rendimento, a



jornada e o ambiente de trabalho; o indicador de que algo não vai muito bem, é a insatisfação, que tem como consequência o abandono do emprego, aumento da rotatividade e do número de desempregados (MACHADO e SILVA, 2014).

De acordo com Robbins (2005), satisfação é o conjunto de sentimentos de relação pessoal com seu trabalho, tem relação com os fatores de desempenho, com o grau de absenteísmo, de rotatividade e também com a satisfação dos clientes, pois funcionários satisfeitos são mais alegres e atenciosos, o que contribui com a lealdade e satisfação por parte dos clientes.

A motivação vem do interior das pessoas, ela quem faz com que o indivíduo mobiliza toda sua energia em busca da satisfação pessoal e profissional. A parte da hierarquia das necessidades de Maslow com enfoque nas Teorias da Motivação buscou-se entender o que leva os indivíduos a terem satisfação.

A motivação é um conjunto de forças que levam as pessoas a se engajarem em uma atividade em vez de outra, e os gestores buscam motivar as pessoas para que elas tenham altos padrões de desempenho, mas o desempenho além da motivação depende também da capacidade pessoal e do ambiente, a deficiência em alguma destas áreas prejudica o desempenho, sendo a motivação o fator mais difícil de gerenciar, pois se o funcionário não tem habilidades pode fazer treinamento, se faltar matérias e informações o gestor pode providenciar, mas se faltar motivação caberá ao gestor tentar descobrir o que os motivam (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

É o atual cenário competitivo que levam os gestores das organizações a buscarem mais aproximação com seus funcionários, sendo a área de gestão de pessoas o departamento estratégico da empresa, podendo implantar com sucesso políticas referentes à satisfação e a motivação das pessoas para torna-los mais comprometidos em atender aos interesses da organização (MARRAS, 2011).

Assim, a questão da pesquisa é: Os índices de demissão, absenteísmo, rotatividade e pouca produtividade são reflexos da falta da análise comportamental nas empresas, em procurar identificar a insatisfação dos trabalhadores com o ambiente interno da organização e o que os motivam?

O objetivo do presente trabalho é mostrar quanto é importante ouvir os funcionários, avaliar seus comportamentos a parte da aplicação de uma pesquisa organizacional, verificando quais as reais necessidades e dificuldades enfrentadas por eles na empresa, e a parte dos resultados encontrados buscar soluções que tragam melhorias, beneficiando funcionários, organização e clientes.

A justificativa em estudar o Comportamento Organizacional e os fatores de influências como a satisfação, motivação e o clima organizacional, é por eles influenciarem de forma positiva ou negativa no comportamento das pessoas, pois quando influenciam de maneira negativa tem como consequências os baixos níveis de desempenho e pouca ou nenhuma produtividade, daí a relevância do presente trabalho, em mostrar que é possível verificar e encontrar boas soluções.

O presente trabalho este estruturado em cinco capítulos, no Capítulo 1, introdução ao tema estudado, apresenta-se o problema da pesquisa, questões da pesquisa, a justificativa e a relevância do trabalho. No Capítulo 2, apresenta a revisão bibliográfica dividido nos seguintes temas: Comportamento Organizacional, Clima Organizacional e sua influência no comportamento das pessoas, Teorias da Motivação, Influência da Motivação no trabalho e Influência da Satisfação/Insatisfação no trabalho. No Capítulo 3, é apresentado a metodologia adotada para o desenvolvimento do presente estudo, caracterizando o tipo de pesquisa quanto a abordagem, aos métodos, aos instrumento de coleta de dados, as técnicas utilizadas para a análise dos resultados e o passo a passo da pesquisa. No Capítulo 4, é apresentado o estudo de



caso. No Capítulo 5, é feita a discussão e análise dos resultados. No Capítulo 6, são dispostas as considerações finais, com as contribuições do estudo, limitação do estudo e sugestão para estudos futuros.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentara fundamentação teórica do trabalho, resultados da revisão de literatura das variáveis relevantes à consecução da pesquisa.

### 2.1 Comportamento Organizacioal

O comportamento organizacional é um campo de estudo que procura identificar o impacto que os indivíduos e grupos exercem dentro das organizações, estudando três determinantes de comportamento: indivíduos, grupos e estrutura, com a finalidade de aplicar o conhecimento adquirido na melhoria da eficácia da empresa (ROBBINS e JUDGE, 2014).

Bergamini (2016), diz que as variáveis que afetam o comportamento podem ser divididas em individuais e ambientais, onde as individuais são as bagagens inatas, do DNA, as experiências adquiridas, e as variáveis ambientais são os eventos extrínsecos ao indivíduo, como grupo social, cultura, fatores do ambiente etc. O método experimental procura encontrar as condições determinantes que influenciam no comportamento.

Ao procurar utilizar-se do método experimental, psicólogos estão adotando uma abordagem de ciência natural para a compreensão dos fenômenos. O objetivo básico dessa abordagem é descobrir as condições antecedentes necessárias para que um evento possa ocorrer (HENNEMAN, 1972, p. 44).

O comportamento organizacional estuda o comportamento humano nos ambientes organizacionais, pois como as pessoas não trabalham isoladas com o passar do tempo mudam de comportamento em decorrência do trabalho e das próprias experiências pessoais, por isso deve-se levar em conta como as pessoas e as organizações se interagem (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

### 2.2 Clima Organizacional e sua influência no comportamento das pessoas

Os estudos sobre o clima organizacional datam desde 1960 nos Estados Unidos, onde já se percebiam a necessidade em estudar o ambiente no qual as pessoas estavam inseridas, com o objetivo de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, que influenciava diretamente em seu comportamento na organização (AMORIM et al, 2009).

No Brasil a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada por Souza (1977-1983), em empresas públicas e privadas, utilizando-se das adaptações do modelo proposto por Litwin e Stringer. Por ser uma ferramenta que visa medir o nível de relacionamento entre a empresa e seus funcionários, sendo objetiva e segura, proporcionara à empresa a parte da análise e diagnósticos de seus problemas, sugestões voltadas para a melhoria da qualidade e para adoção de novas políticas internas (BISPO, 2006).

A pesquisa de clima organizacional serve para avaliar mais de perto as necessidades do quadro funcional, identificando as necessidades não satisfeitas, mapeando o ambiente interno, fazendo a representação da realidade, objetivando retratar as percepções dos funcionários em relação à empresa (PESTANA, 2001).

Para Marras (2011), o modelo de gestão utilizado pelas empresas até o final do século passado priorizavam os processos produtivos e a tecnologia, mas procurando aumentar seus resultados o modelo passou à enxerga nos trabalhadores a solução para os problemas organizacionais na busca de produtividade e lucratividade. Segundo o autor a preocupação das



organizações com a gestão do clima organizacional, fez com que os gestores de RH adotassem ações que beneficiam os trabalhadores em vários quesitos, como saúde ocupacional, implantação de programas de qualidade de vida, estruturas de remuneração etc.

Um clima organizacional favorável é aquele que propicia aos funcionários a qualidade de vida no trabalho (QVT), por produzir um ambiente mais humanizado e produtivo. Para o autor existem cinco dimensões consideradas essenciais que proporcionam melhores condições, qualidade, motivação e satisfação no trabalho são elas: a variedade de tarefas, identidade com a tarefa, ter autonomia na tarefa, da importância da tarefa e receber feedback sobre o que está fazendo (DARIS e NEWSTRON, 1996).

As empresas são formadas por pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais para que as metas e objetivos sejam alcançadas, havendo-se a necessidade de ter um bom líder, sendo a eficácia do líder determinada pela sua habilidade em trabalhar a favor das necessidades de auto realização das pessoas a quem dirige, o líder não motiva as pessoas, mas contribui em não permitir que a motivação delas desapareça, um líder quando eficaz passa a ser admirado pelas pessoas (BERGAMINI, 2006).

O estudo do clima organizacional é de suma relevância para o sucesso da organização, segundo Gil (2008), as pessoas passam muitas horas do seu dia na empresa, se estes momentos forem agradáveis as pessoas se sentirão mais motivadas e envolvidas com a qualidade apresentando melhores resultados, sendo então o estudo do clima que encontrara os aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nas pessoas.

O estudo do clima organizacional é primordial para que haja uma melhoria na gestão de pessoas e conseqüentemente melhorias nos resultados da empresa, pois as dimensões do clima tem relação com a percepção e confiança e interfere nos indicadores de percepção de outras categorias, devendo assim a gestão de confiança ser incluída nas estratégias de gestão de pessoas (ANDRADE, FISCHER e STEFANO, 2015).

É importante o fortalecimento do clima organizacional por parte dos líderes, sendo eles os principais responsáveis para geração de energia no ambiente de trabalho, energia que contribuíra para o engajamento das pessoas na execução de suas tarefas. Segundo o autor o ambiente organizacional é carente de energia, ou seja, de motivação (CLAWSON e NEWBURG, 2005).

De acordo com Marras (2011), um clima organizacional adequado levam os trabalhadores a serem mais participativos e comprometidos com as atividades da empresa proporcionando melhores resultados, a questão da satisfação no trabalho e da motivação das pessoas é crucial para um clima favorável.

O clima organizacional quando negativo, é considerado como um fator estressor para a vida das pessoas, pois o estresse pode ser entendido como uma reação ao meio no qual as pessoas estão inseridas, e quando as pessoas se sentem nesta situação, não há compromisso para com o trabalho, aumentando assim a rotatividade e o absenteísmo, e como conseqüências efeito negativo para a saúde física e mental dos colaboradores (MARRAS, 2010).

## 2.3 Teorias motivacionais

Marras, 2009 apud (Maslow, 1954) ficou conhecido com a teoria da hierarquização das necessidades humanas, onde relatou que a motivação das pessoas objetiva satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança, social, de estima e auto-realização, sendo a motivação a força para buscar tais satisfação, e quando satisfeitas as necessidades acaba a motivação. O autor Douglas Mc Gregor complementa as afirmações de Maslow afirmando que as necessidades humanas encontram satisfação no proprio trabalho.

Vergara, 2012 apud (Maslow, 1950) as necessidades primarias “fisiológicas, de



segurança” formam a base da hierarquia, e a medida que elas são satisfeitas dão lugar as necessidades secundárias “afetivo-sociais, de estima e de autorrealização”, que são as mais altas da hierarquia, vale ressaltar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

Bergamini (2006), ressalta que um dos modelos do método experimental nas organizações foi a experiência de Elton Mayo com as operadoras na fábrica de Western Electric, tendo como objetivo estudar o efeito da luminosidade nos índices de produtividade, onde se concluiu que o relacionamento interpessoal entre os grupos era a variável determinante para o aumento da produtividade. De acordo com o autor o método experimental possui limitações, pois nem todo comportamento humano é suscetível de investigação experimental, como exemplo as emoções.

Marras, 2009 apud (Herzberg, 1959) ressalta que o fator motivacional para o homem encontra-se no seu próprio trabalho, e que existem dois tipos de fatores, os que causam satisfação ou motivação, como reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e os fatores que com sua ausência causam insatisfação chamados de fatores higiênicos, como condições ambientais, relações interpessoais, remuneração, etc. Segundo o autor muitas empresas atendem apenas as necessidades primárias “fatores higiênicos”, satisfazendo apenas as necessidades básicas, estando o funcionário satisfeito e não necessariamente motivado.

Para Vergara (2012), a teoria de Herzberg explica o comportamento das pessoas nas organizações no qual os fatores higiênicos são extrínsecos e localizam no ambiente de trabalho, se ausente causa insatisfação se presente não causa satisfação, e os fatores motivacionais são intrínsecos, se presente causa satisfação se ausente não causa insatisfação. Ainda segundo o autor a teoria de McClelland identificou três necessidades: poder, afiliação e realização, que não nascemos com tais necessidades, pois elas são adquiridas socialmente.

As primeiras teorias de motivação, formuladas na década de 1950 representam a base para o desenvolvimento das teorias contemporâneas, e dentre as teorias contemporâneas pode-se destacar: teoria da autodeterminação que propõe que as pessoas são mais motivadas quando têm controle sobre suas ações, não se sentindo obrigadas; a teoria do engajamento de trabalho é o investimento de energias físicas, cognitivas e emocionais do funcionário no desempenho da função; a teoria de definição de metas revelam efeitos impressionantes de desempenho no estabelecimento de metas e desafios; a teoria da autoeficácia acredita que um funcionário é capaz de realizar uma tarefa, de obter sucesso; teoria da equivalência/justiça organizacional quando os funcionários comparam sua dedicação-resultados com a de outros colegas; e a teoria de expectativa de Vroom, afirma que os funcionários estarão mais motivados a exercerem esforço se acreditarem que as avaliações resultará em recompensas (ROBBINS e JUDGE, 2014).

De acordo com Griffin e Moohead (2006), a teoria ERC formulada pelo psicólogo Clayton Alderfer, apresenta três necessidades básicas relativas a motivação: de existência, de relacionamento e de crescimento, embora haja diferenças essa teoria refina os conceitos da hierarquia das necessidades de Maslow, uma diferença é que ela propõe que mais de uma necessidade pode motivar uma pessoa ao mesmo tempo, outra diferença é que ela inclui um componente de satisfação-progresso e frustração-regressão, ou seja, ao satisfazer uma necessidade avança para a próxima, ou ao tentar satisfazer uma necessidade mais elevada e não consegue retorna ao nível precedente.

A teoria da expectativa de Victor Vroom, sugere que a motivação depende do quanto queremos algo e de quão provável achamos que é conseguí-lo. A expectativa de esforço e desempenho é a percepção que tem uma pessoa ao acreditar que seu esforço o levará a um bom desempenho; a expectativa de desempenho e resultado é quando um resultado é



decorrente do bom desempenho; resultados é qualquer coisa gerada de um desempenho e a valência é a presença ou ausência de atratividade do resultado; aumentos de salários, promoções e reconhecimento são valência positivas, já o estresse, menos tempo livre, fadiga são valência negativas, vale ressaltar que a valência dos resultados depende de pessoa para pessoa (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

## 2.4 As influências da Motivação no trabalho

De acordo com Santos (2012) apud Regis (2000), o conceito de motivação surgiu na filosofia grega, mas a parte do século XX passou a ser analisada numa abordagem psicológica-gerencial, procurando assim encontrar explicação para o comportamento humano. Segundo os autores, a motivação está associada com a satisfação, desejo, com recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, ajustamento no trabalho, com a cultura organizacional, dentre outros.

Para analisar a motivação no trabalho, deve-se levar em conta o indivíduo com suas características e experiências, a natureza do trabalho e o clima da organização, pois a motivação é uma atitude que representa o clima organizacional, por isso é muito importante a formação do líder, ele precisa ser dotado de alta sensibilidade interpessoal sendo o principal responsável pela manutenção do esforço motivacional dos seus subordinados (BERGAMINI, 2006).

A motivação é intrínseca, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores, é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de nossos objetivos, sendo assim, ninguém motiva ninguém, os de fora apenas estimulam, incentivam a motivação (VERGARA, 2012).

Para Dessler (2003), um adequado ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam mais motivados a desempenharem suas funções é aquele no qual se recebe um tratamento justo, e se percebe este tratamento quando se recebe mais confiança, respeito e justiça. De acordo com o autor se percebe a injustiça quando os gestores gritam com os funcionários, os ridicularizam, os humilham, até mesmo os fazem ameaças, nestas condições há mais probabilidade de os funcionários pedirem demissão, pois declaram não se sentirem motivados a permanecerem no trabalho.

Alguns gestores ainda acreditam que a motivação de quem trabalha é o dinheiro, que quanto mais ganham, mas motivados ficam, sendo este pensamento muito errado, pois se as pessoas recebem incentivos em forma de vantagens materiais, o incentivo acabara no estante que o incentivo material cessa, agora se estas pessoas receberem incentivos que satisfaçam suas necessidades psicológicas, como relações mais agradáveis no trabalho, isso proporcionara prazer ao trabalhador e impulsionara seu desempenho (BERGAMINI, 2006).

A motivação leva as pessoas a agirem em direção aos seus objetivos, sendo ela uma força impulsionadora porem, existem dois tipos de força a positiva, baseada nas necessidades que aproxima o indivíduo do estímulo, e a força negativa baseada no temor, na aversão, que afasta a pessoa do estímulo (MINICUCCI e AGOSTINHO, 1995).

Para Robbins (2005), a motivação é resultante da interação do indivíduo com a situação, podendo varia de indivíduo para indivíduo ou dependendo apenas da situação, sendo a motivação responsável pelo esforço pessoal para alcançar os objetivos.

Para Davis e Newstrom (2002), as forças motivacionais das pessoas refletem a cultura na qual elas cresceram, podendo ser família, escola, religião e livros, sendo a motivação uma força para vencer desafios e obstáculos na busca dos objetivos. Segundo os autores a teoria da expectância desenvolvida por Victor H. Vroom, explica que a motivação é baseada em três fatores, sendo o primeiro a valência, que é o desejo da pessoa por uma



recompensa, o segundo a expectativa, que é a estimativa que o esforço resultara num desempenho bem-sucedido, e o terceiro a instrumentalidade, esperar que o desempenho resulte em recompensas.

A motivação repercute na satisfação e no desempenho do trabalhador, e o que define seu desempenho é a habilidade e a motivação, no qual uma depende da outra, pois não adianta ter habilidades sem a motivação para executar, e não adianta ser supermotivado e não ter habilidades para desempenhar, ou seja, para um bom desempenho profissional é necessário motivação, habilidade e fatores organizacionais positivos (SPITZER, 1997).

Um fator importante da motivação é seu outro lado, que é a desmotivação, é muito mais fácil um líder desmotivar um membro de sua equipe do que mantê-lo motivado. Para o autor, a neutralização de fatores de desmotivação é tão importante quanto a procura de fatores motivacionais, portanto, erradicar os fatores desmotivadores facilitará o florescer do espírito motivacional (MARRAS, 2011).

Produto e produtor não se separam, a pessoa que se esforçou para realizar um trabalho busca ser recompensado pelo que fez e quando não recebe o devido reconhecimento fica frustrado, para preencher este vazio busca mecanismos de defesa que quase sempre são inconscientes como: psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos; Quando ocorre o reconhecimento tem-se a plenitude, a liberação de talentos, tais reconhecimentos podem vir do chefe e da equipe de trabalho (VERGARA, 2012).

Para Griffin e Moorhead (2006), a diferença entre ser líder e ser gestor, é que o gestor se concentra na monitoração dos resultados, comparando-os com os objetivos e corrigindo os desvios, já os líderes concentram em estimular as pessoas a superar os obstáculos para atingir os objetivos. A tabela 1 mostra algumas dessas diferenças.

ATIVIDADE	GESTÃO	LIDERANÇA
Elaboração de agendas	Planejamento e aplicação de recursos	Estabelecimento de diretrizes
Desenvolvimento de uma rede humana para cumprir a agenda	Organização e alocação de funcionários	Participação aos funcionários
Execução dos planos	Controle e resolução de problemas	Motivação e entusiasmo
Resultados	Previsibilidade e ordenamento; conquistas dos resultados esperados pelos acionistas.	Produção de mudanças muitas vezes cruciais; potencial de realizar alterações extremamente úteis.

Tabela 1 Distinção entre gestão e liderança  
Fonte:- Griffin e Moorhead (2006, p. 277), adaptado.

## 2.5 Influências da Satisfação/Insatisfação no trabalho

As organizações têm se preocupado em criar condições necessárias para promover a satisfação de seus funcionários, pois perceberam que o ambiente de trabalho influencia o comportamento das pessoas, que a felicidade é possível no trabalho, e isto fez com que profissionais de gestão de pessoas identificassem estratégias eficazes para promover o bem-estar nos trabalhadores e assim criar impactos positivos para a empresa (SAMPAIO, 2015).

Para os autores Robbins e Judge (2014), a satisfação no trabalho tem relação com o contexto social, com a independência, com receber feedback, com a interação entre colegas e superiores etc. a remuneração se correlaciona com a satisfação para as pessoas mais pobres, para as pessoas que atinge um nível de vida mais confortável, a relação entre salário e satisfação desaparece. Para o autor funcionários satisfeitos são mais leais, participativos e produtivos, os insatisfeitos são negligentes e propensos a pedir demissão.

Os enfoques da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são o grau de satisfação das pessoas com a empresa, com as condições ambientais gerais e a saúde das pessoas,



devendo assim a empresa utilizar ferramentas objetivas e seguras para avaliar o ambiente organizacional, e a partir da análise ter mais elementos para implantar programas de melhorias que beneficiam funcionários, empresa e os clientes (FISCHER, DUTRA e AMORM, 2009).

A satisfação com o trabalho é resultante da complexa somatória de diferentes elementos, como convivência com colegas e superiores, obediência às regras e as políticas da empresa, e também os valores, por isso é muito importante a empresa procurar conhecer os valores dos seus colaboradores, pois são os valores que influenciam as atitudes dos indivíduos, sendo o desempenho e a satisfação com o trabalho maior quando os valores pessoais coincidem com os da empresa (ROBBINS, 2005).

Para os autores Marques, Borges e Reis (2016), a satisfação com trabalho é a percepção dos funcionários de que seu trabalho preenche seus valores individuais. Hackman e Oldham (1980) apontaram que o contexto da organização no qual incluem (possibilidade de crescimento profissional, sistema de recompensas, qualidade da supervisão, ambiente social e segurança), tem influências para a satisfação do trabalhador. Já Oreg et al (2011), destaca que processo de mudanças organizacional tem impacto direto na satisfação em relação ao trabalho, porque tais mudanças poderão afetar as características do trabalho.

Satisfação no trabalho é um sentimento pessoal positivo em relação ao emprego, é o envolvimento das pessoas com a função que exercem, o alto grau de envolvimento tem relação direta com o nível de desempenho, com as taxas de absenteísmo e com os pedidos de demissão (ROBBINS E JUDGE, 2014).

Segundo Neves (2012), estudos realizados na área de psicologia apontam que a variável satisfação no trabalho tem relação com a síndrome de *Burnout*, está síndrome vem sendo apontada como um problema social e está vinculada a custos organizacionais. Carlotto e Câmara (2008) apontam que estes custos têm a ver com a rotatividade, absenteísmo, problemas de produtividade, de qualidade e vários tipos de disfunções pessoais. *Burnout* é decorrente da tensão emocional vivenciada no trabalho, constituída pela decepção, denominada diminuição da realização pessoal.

As consequências da insatisfação no trabalho podem ser expressas de diferentes maneiras, dando maior atenção a quatro tipos de resposta que diferem entre si: saída (abandono ou demissão do emprego), negligência (deixar as coisas piorarem, redução do empenho, absenteísmo), sendo estas duas variáveis de desempenho, as outras são a lealdade (espera passiva, otimismo) e a comunicação (sugestão de melhorias, discussão dos problemas com os superiores), estas últimas são respostas dos funcionários para tolerar situações desagradáveis no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005).

Os modos como se tem relacionado o homem com seu trabalho, tem contribuído para sua desumanização, pois tem se reduzido suas possibilidades de autonomia e criatividade, como consequência os estudos apontam a relação existente entre insatisfação no trabalho e estresse psíquico, quando das impossibilidades de satisfazer prioridades referentes ao valor “realização” profissional (SILVA, 2013).

A não satisfação no ambiente de trabalho tem relação direta no atendimento dos vendedores prestado aos clientes, sendo a causa do mau atendimento a insatisfação das recompensas dos fatores higiênicos como: política salarial, condições de trabalho, relacionamento com o supervisor e com os pares, status, vida pessoal e estabilidade no emprego, cabendo à empresa adotar o enriquecimento vertical, para promover o crescimento pessoal e reduzir as insatisfações com recompensas (PINTO, 2008).

No Brasil cerca de 8% dos trabalhadores estão insatisfeitos com seu posto de trabalho, destes verificou que os homens são a maioria em relação às mulheres, e um ponto que pode ser visto como positivo desta insatisfação é a probabilidade do trabalhador abrir seu



próprio negócio (MACHADO e SILVA, 2014). Na tabela 2 é apresentado alguns níveis do clima organizacional de uma empresa.

DESFAVORAVEL	MAIS OU MENOS	FAVORAVEL
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de interação empresa/funcionário	Baixa interação empresa/funcionário	Alta interação empresa/funcionário
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Alta rotatividade	Media rotatividade	Baixa rotatividade
Pouca dedicação	Media dedicação	Alta dedicação
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Tabela 2 Níveis de clima organizacional  
Fonte: adaptado de Bispo (2006)

Para Cohen (2003), a satisfação no trabalho é a única dimensão que interessa, pois ela afeta o compromisso que os funcionários têm com as tarefas, com a criatividade, com a disposição de ir além, com a flexibilidade e com a permanência na empresa.

### 3 Procedimentos metodológicos

O tipo de pesquisa é descritivo. Segundo Cooper e Schindler (2011) o estudo descritivo faz as descrições de fenômenos ou características associadas ao alvo estudado, podendo ser feito em diversos ambientes, sendo um estudo simples ou complexo. De acordo com Roesch (2009), a pesquisa descritiva não procura explicar alguma coisa, como a pesquisa de caráter experimental, mas busca informações necessárias para a ação, como exemplo de pesquisa descritiva muito utilizada é o levantamento de atitudes dentro das organizações. Segundo Avila (2009) a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever sistematicamente os fatos e características de uma dada área, de maneira real e correta.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, Godoi, Mello e Silva (2010) expõem que a pesquisa qualitativa abrange várias formas de pesquisa, servindo para explicar o fenômeno social o mais próximo do ambiente natural, buscando compreender os agentes e suas atitudes. De acordo com Mello (2004), a pesquisa qualitativa tem como foco de dados o ambiente natural, sendo o investigador seu instrumento, sendo também descritiva, interessando mais pelo processo do que pelo resultado, e os investigados tendem a analisar os dados de forma indutiva, sendo o significado de suma importância.

A estratégia da pesquisa é o estudo de caso. De acordo com Bertucci (2012), o estudo de caso tem como objetivo a análise detalhada do ambiente em questão, de natureza qualitativa apesar de poder usar dados quantitativos, dados coletados de fontes primárias ou secundárias por meio de entrevistas ou observação. Para Gil (2010), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências biomédicas e sociais, que consiste no estudo exaustivo dos objetivos, permitindo assim seu amplo conhecimento. Segundo Roesch (2009), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, podendo trabalhar tanto com evidencia quantitativa ou

qualitativa, e não requer um método único de coleta de dados.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, que segundo Carvalho (1989), são instrumentos preenchidos pelos informantes, que se constituem por perguntas fechadas e padronizadas, adequadas a quantificação. Para Bertucci (2012), deve se ter alguns cuidados ao elaborar e aplicar os questionários como utilizar linguagens e perguntas fáceis de entender, ter cuidado com o tamanho, pois muito grande cansa o respondente, ressaltar o objetivo e o anonimato do questionário. Fachin (2006) ressalta que quem for elaborar o questionário deve dominar o assunto e ter conhecimentos necessários sobre a pesquisa, considerar o aspecto material, técnico, iniciar com perguntas abrangentes para depois chegar as mais específica.

O questionário do presente trabalho foi elaborado baseado no conteúdo do referencial teórico do mesmo, abordando os principais temas salientados pelos autores que tem influências diretas no comportamento dos funcionários da empresa pesquisada. Composto de uma folha com 18 questões (anexo 1) com respostas fechadas, contendo cinco opções de respostas, deste totalmente satisfeito á totalmente insatisfeito, abordando perguntas sobre o clima organizacional, o relacionamento interpessoal, os fatores de motivação, satisfação e insatisfação que influencia na vida e na realização dos trabalhadores. Calculou-se a média das respostas e posteriormente analisou-se os resultados com base no referencial teórico.

#### 4 Resultados

O presente estudo de caso foi realizado em um supermercado de médio porte na cidade de Paranaíba-MS, com a aplicação em uma amostra com 40 funcionários, sendo estes mais da metade do quadro, que trabalham nos seguintes setores: caixa, açougue, padaria, confeitaria, estoque, repositores, empacotadores, etc. Avaliando a motivação, satisfação/insatisfação, relacionamentos pessoas e o clima organizacional. Após a aplicação dos questionários, com a tabulação das respostas, obteve os seguintes resultados:

Do total dos entrevistados, em relação ao tempo de serviço 16 funcionários tem entre 1 a 3 anos, que corresponde 40%; 13 funcionários têm entre 4 a 6 anos 32,5%; 09 funcionários têm menos que um ano 22,5%; 01 funcionário tem entre 7 a 10 anos 2,5%; e 01 funcionário acima de 10 anos 2,5%. Conforme apresentado no gráfico 1:

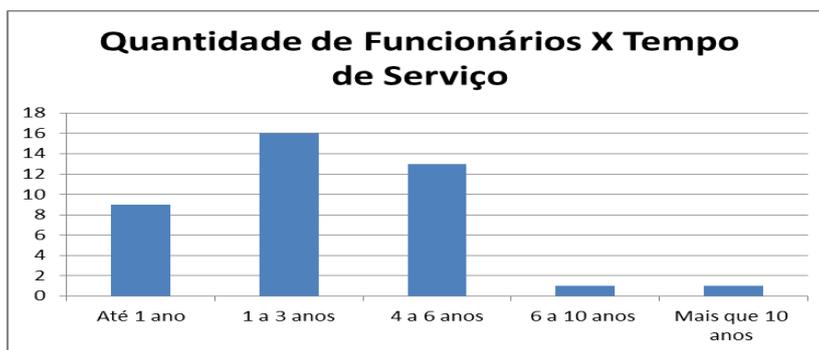


Gráfico 1: Total de funcionários e tempo de serviço

Em relação ao ambiente de trabalho ser agradável, 23 funcionários (57,5%) estão totalmente satisfeitos; 15 funcionários (37,5%) estão parcialmente satisfeitos e apenas 02 funcionários (5%) estão parcialmente insatisfeitos, ou seja, a maior parte dos colaboradores estão totalmente satisfeitos. Para Daris e Newston (1996), este elevado índice de satisfação pode ser resultante da qualidade de vida proporcionado pela empresa aos colaboradores.

Sobre o relacionamento com os colegas de trabalho, 28 funcionários (70%) estão

totalmente satisfeitos e 12 funcionários (30%) estão parcialmente satisfeitos. Em relação ao relacionamento com os líderes e chefes, 27 funcionários (67,5%) estão totalmente satisfeitos, 09 funcionários (22,5%) estão parcialmente satisfeitos e 04 funcionários (10%) estão totalmente insatisfeitos. Ou seja, em relação aos relacionamentos interpessoais a grande maioria está totalmente satisfeitos, o que é muito favorável para a empresa, pois segundo Bergamini (2006), relações agradáveis no trabalho proporciona prazer e impulsiona o desempenho. Robbins e Judge (2014), afirmam que a interação entre colegas e superiores tem relação com a satisfação no trabalho.

Sobre as metas, cobranças e atitudes do gerente, 19 funcionários (47,5%) estão totalmente satisfeitos; 15 funcionários (37,5%) parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) parcialmente insatisfeitos; 02 funcionários não souberam responder e 01 funcionário (2,5%) totalmente insatisfeito, estando os colaboradores satisfeitos com a maneira que as metas são colocadas e cobradas, isso se deve as atitudes de um líder, que de acordo com Bergamini (2006) para que as metas e objetivos sejam alcançados necessita das habilidades de um bom líder que irá trabalhar a favor das necessidades de realização das pessoas que dirige. Veja o resultado no gráfico 2:

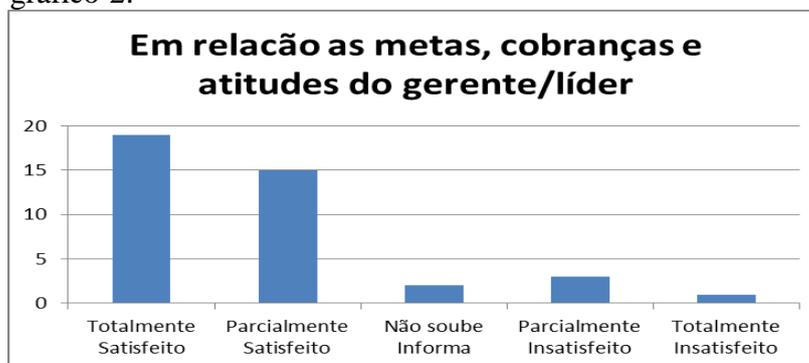


Gráfico 2: Metas, cobranças e atitudes do gerente/líder

Sobre a valorização do trabalho dos funcionários por parte da empresa, 17 funcionários (42,5%) estão parcialmente satisfeitos; 11 funcionários (27,5%) estão totalmente satisfeitos; 06 funcionários (15%) parcialmente insatisfeitos; 04 funcionários (10%) não souberam responder e 02 funcionários (5%) totalmente insatisfeitos. Em relação às oportunidades dentro da empresa, 17 funcionários (42,5%) estão totalmente satisfeitos; 13 funcionários (32,5%) parcialmente satisfeitos; 05 funcionários (12,5%) parcialmente insatisfeitos; 04 funcionários (10%) totalmente insatisfeitos e 01 funcionário (2,5%) não soube responder. Sobre se sentirem respeitados, 22 funcionários (55%) estão totalmente satisfeitos; 13 funcionários (32,5%) estão parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) não souberam responder e 02 funcionários (5%) estão parcialmente insatisfeitos. Conclui-se então que em relação à valorização, ao respeito e as oportunidades dentro da empresa a maioria dos funcionários estão satisfeitos.

Em relação ao cargo atual, 21 funcionários (52,5%) estão totalmente satisfeitos; 14 funcionários (35%) parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) parcialmente insatisfeitos; 01 funcionário (2,5%) não soube responder e 01 funcionário (7,5%) está totalmente insatisfeito. Já em relação às condições de trabalho, 27 funcionários (67,5%) estão totalmente satisfeitos; 08 funcionários (20%) estão parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) não souberam responder; 01 funcionário (2,5%) parcialmente insatisfeito e 01 funcionário (2,5%) totalmente insatisfeito. Segundo o autor Bergamini (2006) as pessoas que recebem incentivos que satisfaçam suas necessidades psicológicas, como relações mais agradáveis no trabalho, proporcionara prazer ao trabalhador e impulsionara seu desempenho.

Em relação ao salário que recebem, 13 funcionários (32,5%) estão totalmente satisfeitos; outros 13 funcionários (32,5%) parcialmente satisfeitos; 08 funcionários (20%) estão parcialmente insatisfeitos; 05 funcionários (12,5%) totalmente insatisfeitos e 01 funcionário (2,5%) não soube responder, conforme apresentado no gráfico 3.



Gráfico 3: Percepção sobre o salário

Em relação ao atendimento das necessidades como alimentação e moradia, 17 funcionários (42,5%) estão totalmente satisfeitos; 15 funcionários (37,5%) parcialmente satisfeitos; 04 funcionários (10%) não souberam responder; 03 funcionários (7,5%) totalmente insatisfeitos e 01 funcionário (2,5%) parcialmente insatisfeito. Para Bergamini (2006) a motivação de quem trabalha não vêm só do dinheiro, pessoas que recebem incentivos que satisfaçam suas necessidades psicológicas, como relações mais agradáveis no trabalho, terá mais prazer ao trabalhador o que impulsionara seu desempenho.

Em relação ás realizações profissionais 20 funcionários (50%) estão totalmente satisfeitos; 11 funcionários (27,5%) parcialmente satisfeitos; 05 funcionários (12,5%) não souberam responder; 03 funcionários (7,5%) parcialmente insatisfeitos e 01 funcionário (2,5) totalmente insatisfeito.

Sobre as motivações por recompensas, 25 funcionários (62,5%) estão totalmente satisfeitos; 10 funcionários (25%) parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) totalmente insatisfeitos e 02 funcionários (5%) não souberem responder. De acordo com os autores Robbins e Judge (2014), a teoria de expectativa de Vroom, afirma que os funcionários estarão mais motivados a exercerem esforços se acreditarem que as avaliações resultarão em recompensas (gráfico 4).

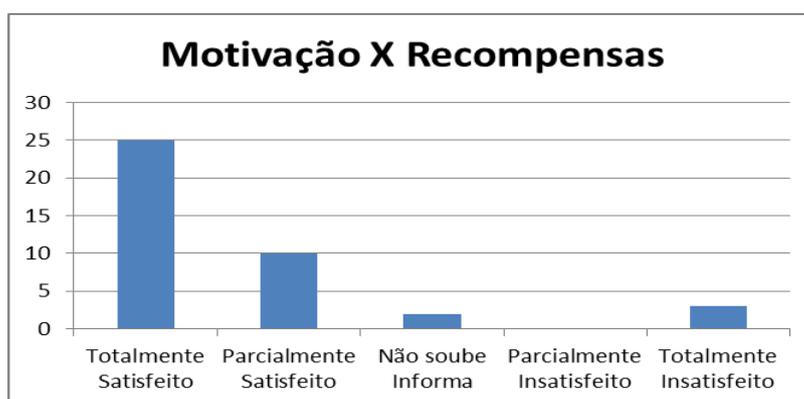


Gráfico 4: relação entre a motivação e as recompensas

Sobre a divisão do trabalho, 14 funcionários (35%) estão parcialmente satisfeitos; 13 funcionários (32,5%) totalmente satisfeitos; 08 funcionários (20%) totalmente insatisfeitos; 03 funcionários (7,5%) parcialmente insatisfeitos e 02 funcionários (5%) não souberam responder. Sobre a maneira com que o superior confia ás atividades, 23 funcionários (57,5%)

estão totalmente satisfeitos; 10 funcionários (25%) estão parcialmente satisfeitos; 03 funcionários (7,5%) não souberam responder; 02 funcionários (5%) estão parcialmente insatisfeitos e mais 02 funcionários (5%) não souberam responder.

Em relação às transmissões das informações, 19 funcionários (47,5%) estão totalmente satisfeitos; 11 funcionários (27,5%) estão parcialmente satisfeitos; 06 funcionários (15%) parcialmente insatisfeitos; 02 funcionários (5%) totalmente insatisfeitos e outros 02 funcionários (5%) não souberam responder. De acordo com os autores Daris e Newstron (1996), dar e receber feedback sobre o que está fazendo torna o ambiente de trabalho mais humanizado e produtivo.

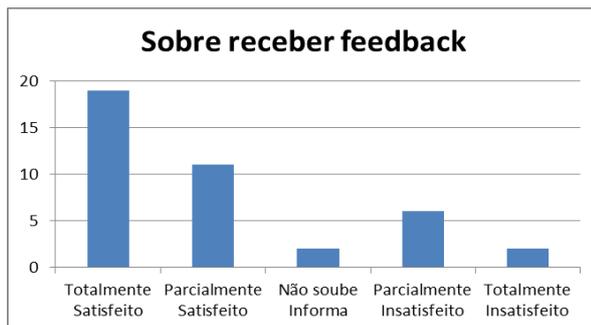


Gráfico 5: Percepção sobre o Feedback

Sobre o trabalho já ter prejudicado ou não sua saúde, 16 funcionários (23%) estão totalmente satisfeitos; 10 funcionários (25%) estão parcialmente satisfeitos; outros 10 funcionários (25%) não souberam responder; 03 funcionários (7,5%) estão totalmente insatisfeitos; 01 funcionário (2,5%) está parcialmente insatisfeito. Pela média dos resultados verifica-se que as atividades realizadas na empresa não prejudicam a saúde dos funcionários, por isso da maioria está satisfeitos.

## 5 Discussão

Verificou-se então que a maioria tem pouco tempo de empresa, ou seja, até 03 anos com um total de 25 funcionários (62,5%), contra os 15 restantes de 04 anos acima, que corresponde (37,5%), o que segundo Robbins (2005) as empresas devem procurar reduzir o absenteísmo e aumentar a satisfação, através dos conhecimentos obtidos com estudos de pesquisas organizacionais que contribuíra para que as empresas trabalhem com mais eficácia.

Pode-se então verificar com a pesquisa, quais são os fatores de maior reclamação que podem está contribuindo para a pouca permanencia no emprego, estando 08 pessoas totalmente insatisfeitos e 03 parcialmente insatisfeitos em relação a divisão de tarefas, acreditam estes que poderiam está ocupando um outro cargo, ou seja, ter sido promovido, ou até mesmo pensam que certos colegas que oculpam determinados cargos, não deveriam oculpar, o que também contribui com a insatisfação na divisão das tarefas. Outro fator de queixa foi sobre o salário, estando 05 pessoas totalmente insatisfeitos e 08 pessoas parcialmente insatisfeitos, sendo está questão um pouco delicada, pois, sempre que as pessoas são questionados sobre seus salários, independente da empresa ou do cargo, a maioria das pessoas sempre respondem que ganham pouco e que deveriam ganhar mais, o que exige então do pesquisador uma análise mas aprofundada, pra verificar e comparar se a empresa X realmente está pagando muito pouco em relação as outra empresas do mesmo setor.

Dentre as alternativas as que obtiveram maiores pontuação em Totalmente Satisfeitos foram: 70% em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho. 67,5% em relação ao bom relacionamento com líderes/chefes. 67,5% em relação às condições de trabalho. 62,5% afirmaram que suas motivações aumentam quando percebem que receberão recompensas. 57,5% concordam que o ambiente de trabalho é agradável. 55% concordam que



a empresa respeita os funcionários e 52,5% estão satisfeitos em atender suas necessidades básicas. Percebe-se então que o clima organizacional é favorável, com bons relacionamentos entre colegas e chefes, os funcionários se sentem valorizados pela empresa, fatores estes que contribuem para a satisfação e motivação no trabalho, porém não estão muito satisfeitos com o salário que recebem e acham que a divisão de tarefas é injusta, apesar destas últimas queixas não sobressair às satisfações que pontuaram muito mais que o restante.

Durante a aplicação do questionário, realmente pode perceber estes pontos apresentados de maiores satisfações, pois é visível ao adentrar na empresa que ela é organizada, limpa, agradável, proporcionando boas condições de trabalho, que os funcionários se dão bem entre si e com os líderes, percebe também que são todos tratados com muito respeito, o que no meu ponto de vista, são estes os fatores principais “respeito e boas condições de trabalho” que contribuem para que os funcionários se sintam mais satisfeitos e motivados, pois não adianta ter altos salários se as condições de trabalho são precárias e as pessoas não são tratadas com respeito, pois no início os trabalhadores podem até tolerar, o que será por pouco tempo, pois logo aumentará os índices de absenteísmo, prejudicando a eficácia e eficiência da empresa.

## 6 Considerações finais

Tendo em vista o objetivo proposto, pode-se concluir que o presente trabalho atendeu o objetivo da pesquisa, que era demonstrar o quanto é importante ouvir os funcionários, saber suas opiniões em relação à empresa, ao ambiente de trabalho, aos chefes e colegas, verificando quais suas reais necessidades e dificuldades enfrentadas por eles na empresa. Foi através da pesquisa organizacional, com a aplicação de um questionário que se chegou aos resultados, e aparte deles procurou possíveis soluções que beneficiasse funcionários, organização e clientes.

O estudo apresentou algumas limitações em relação à aplicação do questionário, pois, a pesquisa foi feita durante o horário de expediente do supermercado, ou seja, eles não tiveram muito tempo e nem um ambiente tranquilo que pudessem sentar, lê com calma, analisar as perguntas para dá as melhores respostas, foi então bem rápido. Os funcionários começavam a responder, se caso chegasse cliente, tinham que parar atender e depois voltar a responder, sem falar nos colegas que chegavam do lado para conversa; acredito que as respostas seriam mais precisas sem essas interferências. Outra limitação foi o fato de ter aplicado o questionário sozinha e não ter dividido ele por setor, pois como entrevistei todos os setores juntos, ficou difícil identificar qual departamento tem mais reclamações.

Sugiro para os próximos trabalhos a aplicação do questionário por setor, pois como as atividades, salários, chefes e colegas são diferentes, as respostas por setores também tenderão a ser diferentes. Outra sugestão é solicitar na empresa uma sala reservada, onde os funcionários possam se acomodar para responder as perguntas, sem pressa, sem ruídos, ou seja, sem interferências do ambiente.



**REFERÊNCIAS**

- AMORIM, W. A. C; FISCHER, A. L; DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AVILA, V. F. **A pesquisa na vida e na universidade**. Campo Grande - MS: ed. UFMS, 2009.
- ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.12, n. 2, p.155-166, 2015.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada a administração de empresa: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006
- CARLOTTO, M. S. CÂMARA, S. G. Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. **Psico**, v.39, n. 2, p.152-158. 2008.
- CARVALHO, M. C. M. **Construindo o saber: metodologia científica, fundamentos e técnicas**. Campinas, SP: Papyrus, 1989.
- CLAWSON, J. G., NEWBURG, D. S. (2005). The motivator's Dilemma. In M. Losey, S. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), **The future of human resource management: Thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow** (pp. 15-22). New York: John Wiley.
- DARIS, K. NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. Vol. 2. Tradução: Eunice Lacava Kwasnicka. Ed. eletrônica: segmento e co. produções gráficas Ltda. Cengage Learning, 1996.
- DAVIS, K. NEWSTROM. J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FISCHER, A. L. DUTRA, J. S. AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.



## I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

GODOI, C. K; MELLO, R. B; SILVA, A. B.; **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva 2010.

GRIFFIN R. W. MOORHEAD G. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Ática, 2006.

HACKMAN, R. J.; OLDHAM, G. R. **Work redesign.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HENNEMAN, R. H. **O que é psicologia.** Rio de Janeiro: J. Olympio, 1972.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2016, vol.50, n.1, pp.41-58. ISSN 0034-7612. 2016.

MACHADO, D. C., SILVA, A F. Um indicador de não satisfação no trabalho e a mobilidade do mercado de trabalho: um estudo para homens e mulheres. **Nova econ.** [online], v. 24, n. 1, p.123-140, 2014.

MELLO, L. S. **Pesquisa interdisciplinar: um processo em construção - Campo Grande, MS:** ed. UFMS, 2004.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

NEVES, V. F. Impacto da satisfação no trabalho e da percepção de suporte organizacional sobre a Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um hospital universitário. Uberlândia, 2012. Disponível em: <http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Vanessa%20Faria%20Neves.pdf> Acesso em 01 de set. 2016.

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 4, p. 461-524, 2011.

PESTANA, S. C. C. **Pesquisa de clima organizacional.** Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/SIMERY%20CONCEICAO%20CONSTANCIO%20PESTANA.pdf> Acesso em: 12 mar. 2017.

PINTO, E. P. Insatisfação com sistemas organizacionais e repercussão no atendimento a clientes. **Comport. Organ. Gest.** [online], v. 13, n. 2, pp.261-281, 2007.



## I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS S. P. JUDGE T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**/ colaboração Graci Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. Ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, T. R. C. **Motivação, valor instrumental e percepção de suporte**: um modelo preditor de impacto do treinamento. Uberlândia, 2012. Disponível em: <<http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Tiago%20Regis%20Cardoso%20Santos.pdf>> Acesso 01 de set. 2016.

SAMPAIO, T. A. **Bem-estar no trabalho**: impacto das políticas de gestão de pessoas e o papel mediador da justiça nas organizações em uma instituição pública. Uberlândia, 2015. Disponível em: <<http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20THANIA%20ACCIARI%20SAMPAIO.pdf>> Acesso em: 03 set. 2016.

SILVA, M. R. M. S; MENDONCA, H. (In)satisfação dos valores laborais e estresse: análise de um modelo moderacional. **Psic.: Teor. e Pesq.** [online], v.29, n.1, p.41-49, 2013.

SPITZER, D. R. (1997). **Supermotivação**: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização (P. M. Celeste, tradução). São Paulo: Futura. (obra original publicada em 1995).



# **I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO**