

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

**SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO, COMPETÊNCIAS, CLIMA  
ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA DE EMPREGADOS DE UMA  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DO SUL DO BRASIL**

**SATISFACTION, MOTIVATION, COMPETENCIES,  
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEADERSHIP OF EMPLOYEES  
OF A TELECOMMUNICATIONS COMPANY OF THE SOUTH OF  
BRAZIL**

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS E ELEMENTO DO COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL**

Lara Fabiana Dallabona, UDESC, Brasil, [lara.dallabona@udesc.br](mailto:lara.dallabona@udesc.br)

Soraia Fernanda do Nascimento, UDESC, Brasil, [soraiafernandadonascimento@gmail.com](mailto:soraiafernandadonascimento@gmail.com)

Nayara Aline de Souza, UDESC, Brasil, [nay\\_line\\_souza@hotmail.com](mailto:nay_line_souza@hotmail.com)

Ana Rita Venzon Fernandes, UDESC, Brasil, [anaritav.f@hotmail.com](mailto:anaritav.f@hotmail.com)

**Resumo**

O estudo objetivou analisar a percepção de empregados sobre variáveis de satisfação, motivação, competências, clima organizacional e estilos de liderança predominantes em uma empresa de telecomunicações do sul do Brasil. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, de levantamento, envolvendo uma amostra de 102 funcionários. Os resultados demonstraram que a maioria dos respondentes é do gênero masculino, possuem idade entre 17 e 35 anos, com graduação concluída ou em andamento. As variáveis de satisfação demonstraram que a empresa promove uma comemoração junto aos funcionários quando atingem alguma meta, fazendo com que o colaborador se sinta motivado a alcançar os objetivos propostos pela organização. Quanto a motivação, os funcionários expõem as boas condições de trabalho promovidas pela empresa e consideram as funções que exercem interessantes. Com relação a competência, se destacou o compartilhamento de informações, na qual se um funcionário dividir informações importantes com o outro, espera receber ajuda quando precisar, com isso virá o reconhecimento da empresa. Sobre o clima organizacional, os colaboradores têm orgulho de trabalhar na empresa e possuem um bom relacionamento com os demais colegas, favorecendo na execução das atividades. Referente as variáveis de liderança, o estilo democrático se destacou. Conclui-se que os funcionários estão satisfeitos com o trabalho que executam na organização em que trabalham. Exercem um bom desempenho promovendo o reconhecimento de toda equipe, assim conseguindo atingir metas e dessa forma a empresa faz comemorações para que os funcionários se sintam motivados e importantes, contribuindo para o clima organizacional.

**Palavras-chave:** Satisfação; Motivação; Competências; Clima Organizacional; Liderança.

**Abstract**

The objective of this study was to analyze employees' perceptions about variables of satisfaction, motivation, competencies, organizational climate and predominant leadership styles in a telecommunications company in

southern Brazil. A quantitative, descriptive, survey was conducted, involving a sample of 102 employees. The results showed that the majority of the respondents are male, aged between 17 and 35 years, with graduation completed or in progress. The satisfaction variables demonstrated that the company promotes a celebration with employees when they reach a goal, making the employee feel motivated to achieve the goals proposed by the organization. As for the motivation, the employees explain the good working conditions promoted by the company and consider the functions they carry interesting. With respect to competence, the sharing of information was highlighted, in which if an employee shares important information with the other, he expects to receive help when he needs it, with which will come the recognition of the company. On the organizational climate, the employees are proud to work in the company and have a good relationship with the other colleagues, favoring the execution of the activities. Regarding the leadership variables, the democratic style stood out. It is concluded that employees are satisfied with the work they perform in the organization in which they work. They perform well, promoting the recognition of the entire team, thus achieving goals and thus the company celebrates so that employees feel motivated and important, contributing to the organizational climate.

**Keywords:** *Satisfaction; Motivation; Skills; Organizational Climate; Leadership.*

## 1. INTRODUÇÃO

Agapito e Sousa (2010) afirmam que satisfação laboral trata o grau de conformidade da pessoa relativamente ao seu local de trabalho. Reflete na atitude do trabalhador em relação as suas obrigações dentro da organização. Pode-se dizer que a satisfação surge a partir da correspondência entre o trabalho real e as expectativas do trabalhador. Estas expectativas, por outro lado, formam-se com base em comparações com outros funcionários ou com funcionários anteriores.

Quanto maior a satisfação laboral, mais se compromete o trabalhador com as suas tarefas e maior é a sua motivação. Caso contrário, se a satisfação laboral for pouca, o trabalhador não terá motivações e não colocará muito empenho em sua atividade diária (Agapito & Sousa, 2010).

Maslow (1950), visualizou a motivação humana em uma pirâmide, colocando as necessidades em ordem de urgência. A hierarquia das necessidades ficou dividida em fisiológicas, de segurança, social, de estima e de auto realização. As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas de uma pessoa. A necessidade de segurança é a que o empregado pode se sentir seguro quanto à sua permanência no emprego. A social consiste na participação em sociedade, aceitação entre os companheiros. A estima faz com que a autoconfiança e o valor tomem lugar e torna o indivíduo mais confiante. E as necessidades de auto realização, estão relacionadas ao que a pessoa quer se tornar.

Estar em um ambiente que deixe o funcionário motivado e satisfeito influencia diretamente o clima organizacional. Segundo Stefano e Ferracioli (2004), ambiente de trabalho é o termo referente a um conjunto de técnicas para entender, mudar e desenvolver a força de trabalho de uma organização, a fim de melhorar a sua eficácia e, conseqüentemente, o clima organizacional existente na empresa.

O clima organizacional é um fator importante dentro de uma empresa, pois ele influencia predominantemente na motivação dos indivíduos que trabalham na organização. O clima corresponde à percepção dos indivíduos sobre a organização em que atuam, então quando este ambiente é avaliado de forma negativa, são manifestados fatores que interferem na motivação destes colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados alcançados com o desenvolvimento de suas funções (Ricardo & Guimarães, 2003).

Uma peça importante na competência dos funcionários é quem os lidera. Uma liderança eficiente serve de inspiração e de exemplo para toda a equipe, assim obtendo resultados positivos e prósperos. Para França (2017), a parte de liderança dentro da empresa é essencial nos processos de qualquer organização, é alguém que veste a camisa da empresa e se torna a própria organização em pessoa. Líderes são importantes por estarem ligados a gestão de

pessoas, por serem responsáveis em repassar a cultura da empresa e engajar a equipe, para que a missão, visão e valores da organização estejam alinhados aos objetivos da equipe.

O líder, por ser um representante da organização, deve entender a empresa como um todo, como funcionam os seus setores e processos. Embora ele possa não trabalhar dentro dos setores, é de suma importância entender como funcionam e o que ocorre dentro deles, o que proporciona a empresa um constante *feedback* de como está o desenvolvimento dos objetivos e uma melhor qualidade no contato com seus funcionários (França, 2017).

Diante do exposto, a pergunta que norteia o desenvolvimento do estudo é: *Qual a percepção de empregados sobre variáveis de satisfação, motivação, competências, clima organizacional e estilos de liderança predominantes em uma empresa de telecomunicações do sul do Brasil?* O estudo objetiva analisar a percepção de empregados sobre variáveis de satisfação, motivação, competências, clima organizacional e estilos de liderança predominantes em uma empresa de telecomunicações do sul do Brasil.

Justifica-se o desenvolvimento deste estudo por trazer todas as temáticas relacionadas em uma única pesquisa dentro da mesma organização. Buscando observar a percepção destes em relação à satisfação, analisando o que mais os motiva a trabalhar na organização, a competência compartilhada com os colegas, explorar o clima organizacional e quais os tipos de liderança que compõe os setores.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. TEORIA INSTITUCIONAL**

Para Hahn (2014) a Teoria Institucional é utilizada para a explicação dos papéis desempenhados pelas instituições na organização da sociedade e, em especial, na estrutura e funcionamento das empresas. Instituições são transportadas por vários portadores – culturas, estruturas, e rotinas – e operam em múltiplos níveis de jurisdição. O indivíduo é sempre causa e efeito da instituição.

Para Silva e Mário (2015) na percepção da Teoria Institucional há a Nova Sociologia Institucional (NIS) que utiliza de elementos alternativos para analisar o processo de gerenciamento das organizações, principalmente nas atividades de controle e coordenação. Na sociedade contemporânea, as estruturas formais se desenvolveram em contextos muitos institucionalizados, de modo que demonstrem os ambientes organizacionais e as exigências técnicas de eficiência.

Esse efeito é descrito pelo isomorfismo, que analisa como a empresa apresenta a realidade socialmente constituída. O isomorfismo é um fundamento de suma importância no assunto da Teoria Institucional. É considerado um instrumento de mudança institucional que faz com que uma parte da população se relacione com outras unidades e pareçam estar nas mesmas condições em relação ao ambiente em que atuam (Silva & Mário, 2015).

Segundo Coraiola, Baratter e Takahashi (2011) as organizações, no intuito de buscarem a legitimidade, precisam adequar produtos, serviços, técnicas, políticas e programas, promovem o encaixe com o contexto no qual estão inseridas. Organizações do mesmo segmento e inseridas no mesmo contexto social são influenciadas pelas instituições a tornarem-se mais homogêneas entre si. O conceito que melhor representa este fenômeno é o isomorfismo, que compreende o processo que leva as organizações a adotarem práticas e estruturas cada vez mais homogêneas. Assim, diferentes organizações atuando em um mesmo ramo de negócios e submetidas às mesmas pressões institucionais têm a tendência de se tornarem mais similares umas às outras.

Audy (2013) informa que o Isomorfismo Normativo resume-se em questões ligadas a um sistema racional que enfatiza a competição de mercado, mudança de nicho e avaliação de aptidão, comuns nas áreas de livre mercado e competição. O Isomorfismo Coercitivo será

formal e informal, explícito ou sutil, em coerção, persuasão ou aliança, governamental (ambiente, legais, fiscais) ou na busca de inclusão, aceitação ou legitimidade. E por último o Isomorfismo Institucional Mimético, que é cercado por incertezas, metas ambíguas, tecnologias insuficientes, há um mimetismo consciente ou mesmo inconsciente, algumas vezes ocorre mesmo em desacordo aos valores da empresa ou sua cultura organizacional, mesmo assim gera oportunidades e riscos, incentivando inovação ou até mesmo conflitos de poder.

## **2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

Azevedo e Medeiros (2012) definem a satisfação no trabalho como um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências. O homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável produz satisfação e, se for desagradável, leva à insatisfação. É necessário que a organização possa entender a satisfação do empregado como os valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados para que estes consigam sua efetiva participação na empresa.

Andrade (2001) aponta que satisfação no trabalho é um estado afetivo positivo resultante da apreciação do emprego ou das experiências ligadas ao emprego. Menciona que a satisfação organizacional é uma medida de qualidade de vida no trabalho e tem a ver com estados emocionais, sendo resultante de experiências dos sujeitos em relação ao trabalho. Satisfação é o indivíduo perceber ou sentir que aquilo que recebe é justo, ou está de acordo com o que espera obter por comparação com os seus pares na mesma situação e em função dos investimentos feitos na organização que trabalha. Ou seja, satisfação laboral é um acontecimento estritamente individual que se manifesta por meio de uma resposta emocional e afetiva.

Segundo Agapito e Souza (2010) satisfação profissional é uma atitude geral do sujeito sobre o seu trabalho, que consiste na diferença entre a quantidade de recompensas que recebe e a quantidade que acredita que deveria receber. Os fatores que determinam a satisfação profissional dos trabalhadores são as perspectivas de promoção, organização e funcionamento do departamento que trabalham, relação com os colegas de trabalho, remuneração que recebem, competência do superior imediato, trabalho que realizam e condições de trabalho, podendo cada um deles influenciar os indivíduos de formas diferentes. Para garantir que os colaboradores estão satisfeitos, eles precisam primeiro estar motivados.

Batista, Vieira, Cardoso e Carvalho (2005) definem motivação laboral o estado em que o trabalhador se sente com disposição ou vontade para trabalhar produtivamente. Para que isto ocorra, a motivação no trabalho precisa ser avaliada, levando-se em consideração a autonomia no mesmo, o pagamento, as condições oferecidas, a carga horária e outros fatores. Conforme Leite, Marinho, Silva e Dechandt (2016) a motivação é um elemento essencial para o comprometimento dos colaboradores, quando eles estão motivados tendem a trabalhar mais e gerar lucros a empresa.

## **2.3 COMPETÊNCIAS**

Brandão e Guimarães (2001) ao definir competência, fazem alusão a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Competência é a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Bruno-Faria e Brandão (2003), referiam-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam uma pessoa a exercer certa função, aspectos sociais e

atitudinais. Algumas concepções passaram a contemplar a valorização das atitudes como recurso determinante da competência. Abordagens mais respeitadas, contudo, buscam não só considerar diversas dimensões do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. Um dos aspectos essenciais da competência é que ela não pode ser compreendida de forma separada da ação. Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.

Fleury e Fleury (2004) definem competência como uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferencia, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa). A avaliação da competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

Para King, Fowler e Zeithaml (2002) as competências combinam conhecimento e habilidade. Representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessários para a realização de ações produtivas. As competências compreendem a soma dos conhecimentos nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. Diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva. Para que um recurso ou uma competência tornem-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados. Além disso, não devem existir, para a competência, substitutos diretos ou fáceis de obter.

## **2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Bispo (2006) o clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influência no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. A análise do clima organizacional é de suma importância para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

Laros e Puente-Palacios (2004) definem o clima organizacional como fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela. É possível verificar o amplo leque de abrangência da influência exercida pelo clima no cenário organizacional. Decorrente desta constatação pode ser visualizada a importância do desenvolvimento de instrumentos de mensuração adequados que, possuindo uma estrutura estável, permitam a obtenção de resultados conclusivos e generalizáveis neste campo de conhecimento.

Segundo Gomes (2002) o clima organizacional é o meio ambiente psicológico da organização. Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto é a do clima físico. É possível identificar quais são os fatores que afetam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a empresa. A análise do clima organizacional, ou das atmosferas psicológicas da organização, é particularmente útil para

identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização.

Silva e Ramos (2015) explicam o clima organizacional como interação dos colaboradores da organização e o consideram como conjunto de características que fazem uma organização e que a distinguem de outras, com a particularidade de ser relativamente durável no tempo e influenciar no comportamento das pessoas que atuam em tal contexto. Segundo Vidal, Francischetto, Miranda e Silva (2010) para que as pessoas produzam com qualidade é necessário que se tenha um bom clima organizacional na empresa.

## 2.5 LIDERANÇA

Segundo Russo, Ruiz e Cunha (2005) liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Há pelo menos quatro componentes no contexto da liderança: Líder, quais seriam suas características, suas motivações, competências e estilo; Liderados: atitudes, necessidades, motivações e outras características pessoais dos liderados; Tarefa ou Missão: características da organização, como sua proposta, sua estrutura e a natureza das tarefas a serem executadas; e Conjuntura: o ambiente social, econômico e político.

Para Felix, Alcalde, Oliveira e Paixão (2013) existem, diversos estilos de liderança, entre eles, três tipos que consideram relevantes, sendo um deles o estilo de liderança autocrático que se refere àquele líder que dissemina as funções sem a participação do grupo e determina as técnicas para a execução dos trabalhos. Ele indica qual tarefa que cada funcionário deve executar e quem será o companheiro de trabalho de cada um. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de despojamento e de iniciativa, e não possui qualquer amizade no grupo. O trabalho da equipe só flui na presença do líder, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se.

Para Sousa e Santo (2010) a liderança autocrática é o líder que toma decisões de forma individual, sem a participação e a opinião do grupo. O líder tem todo o poder, agindo de forma autoritária, sendo o seu foco principal a execução da tarefa. O responsável indica as providências a serem tomadas, divide as tarefas entre a equipe e aponta quem deve executá-las. A comunicação é padronizada, não há uma comunicação informal. Esse estilo de liderança dificulta as relações entre líder e liderado, podendo acarretar sentimentos de insatisfação e dificilmente haverá espaços para iniciativas pessoais. A vantagem seria de ter decisões rápidas.

Outro estilo é o democrático, Felix *et al.* (2013) explicam que o líder democrático é o que assiste e incentiva o debate entre os colaboradores. O grupo esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam das decisões. Os funcionários escolhem seu companheiro de equipe e decidem sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros do grupo, não se encarregando muito de tarefas. Mesmo na ausência do líder, o grupo trabalha de forma tranquila, segura e com qualidade. Os colaboradores e o líder possuem um bom relacionamento. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio.

Liderança democrática se refere a liderança que conta com a participação do grupo nas tomadas de decisões. O grupo ajuda a definir as políticas e diretrizes do setor por meio de debates e discussões, assim as tarefas ganham novas perspectivas e dimensões. Este estilo de liderar beneficia a formação de relacionamentos cordiais entre os membros da equipe. O líder é favorável e apoia as decisões tomadas no grupo, fazendo feedback constante com o grupo, incentivando na participação e delegando responsabilidades, mas nunca perdendo de vista que é ele o responsável pelo bom andamento das atividades de trabalho e pelo sucesso em busca de objetivos e metas organizacionais (Sousa & Santo, 2010).

Outro estilo de liderança é o liberal. Felix *et al.* (2013) afirmam que o líder liberal é o tipo de líder que não se impõe e não tem respeito dos colaboradores. Os liderados possuem total

liberdade para tomada de decisões, sem nem consultar o líder. O grupo que divide as tarefas e escolhe quem trabalha com quem. A equipe tende a pensar que pode trabalhar livremente sem supervisão, não tendo motivação para continuar no grupo. A produção é insatisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança.

Para Souza e Santo (2010), o líder liberal passa ao grupo total liberdade na tomada de decisão. A divisão de tarefas e a forma para execução ficam a cargo do grupo, sem nenhuma participação do líder, são os membros da equipe que treinam a si mesmos e promovem suas próprias motivações. Nestes casos, trata-se de uma equipe madura que não precisa de supervisão. Assim denominando a liderança como negligente e fraca, pois o líder não controla o grupo deixando passar falhas e erros.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Desenvolveu-se pesquisa quantitativa, descritiva e de levantamento. A população envolveu 317 funcionários de uma empresa de telecomunicações do Sul do Brasil e a amostra compreendeu 102 colaboradores. Para elaboração do questionário, foi estruturado constructos envolvendo questões sobre satisfação, motivação, competências, clima organizacional e liderança. O Quadro 1 apresenta os autores utilizados para a elaboração do questionário.

Categoria	Autores
Satisfação	Agapito e Sousa (2010)
Motivação	Islam e Ismail (2008)
Competência	Lin (2007)
Clima organizacional	Bispo (2006)
Liderança	Souza e Santo (2010)

Quadro 1 - Suporte teórico aplicado na elaboração do instrumento de pesquisa

Para este estudo não foi realizado o pré-teste pois as questões utilizadas já foram testadas em estudos anteriores e não houve alterações nas descrições das questões utilizadas. Antes de realizar a coleta de dados, foi realizada uma conversa formal com o gerente responsável pela empresa e com o setor de Desenvolvimento Humano Organizacional para apresentar o instrumento de pesquisa. Após isso foi agendado a data para início de aplicação do questionário presencial e assim analisado os dados coletados. O questionário foi aplicado entre os dias 12 e 25 de Abril de 2019, por meio do *Google docs*.

As informações foram tabuladas em planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel* e após isso foi realizado a análise por meio da estatística descritiva e a técnica de consenso. A técnica de consenso pode ser efetuada em pesquisas que adotam a escala de *Likert* para coleta de dados, principalmente para análise de dados, visto que expõe a transferência de valores iniciais em dados que podem ser compreendidos por meio de percentuais (Tastle, Russel & Wierman, 2008), desta forma a medida do consenso age similarmente à medida da escala Likert. O consenso é calculado por meio da fórmula:

$$Cns(x) = 1 + \sum_{i=0}^n P_i \log_2 \left( 1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{d_x} \right)$$

Em que X é a variável a qual se refere o assunto (o valor do item na escala *Likert*), P<sub>i</sub> refere-se ao percentual relativo a cada variável (X), d<sub>x</sub> corresponde com a dimensão da escala e u<sub>x</sub> é a média das respostas (Tastle *et al.*, 2008). A análise dos intervalos de consenso está exposto no Quadro 2.

<b>Intervalo</b>	<b>Classificação Consenso</b>
$\text{CONS}(X) \geq 90\%$	Consenso Muito Forte
$80\% \leq \text{CONS}(X) < 90\%$	Consenso Forte
$60\% \leq \text{CONS}(X) < 80\%$	Consenso Moderado
$40\% \leq \text{CONS}(X) < 60\%$	Equilíbrio
$20\% \leq \text{CONS}(X) < 40\%$	Dissenso Moderado
$10\% \leq \text{CONS}(X) < 20\%$	Dissenso Forte
$\text{CONS}(X) < 10\%$	Dissenso Muito Forte

Quadro 2 - Interpretação Consenso

Conforme Tastle *et al.* (2008), o consenso pode ser explicado como uma concepção que alterna de um grau de concordância muito forte, forte, moderado, equilibrado, ou ainda, uma discordância nas mesmas dimensões (muito forte, forte e moderado) o que reflete a não concordância dos indivíduos sobre determinado assunto/questão.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Analisando o gênero dos respondentes percebe-se que não há uma diferença exorbitante de feminino (42,16%) para masculino (57,83%) na qual mostra que dentro de uma empresa de telecomunicações em que possui área técnica e administrativa há quase uma igualdade sem discriminação de gênero. Na faixa etária pode-se entender a mesma situação, em que 48 dos 102 respondentes possuem idade entre 18 e 25 anos e 40 dos 102 respondentes possuem idade entre 26 e 35 anos, esses números mostram que não há diferença na hora de seleção para vaga estipulada, discriminando a idade do candidato ou até mesmo contendo informações que os funcionários estão cada vez mais mostrando seu desempenho dentro da empresa e assim mantendo seu emprego atual.

Quanto a área de formação dos funcionários, a relevância se mostra nos respondentes que possuem graduação ou estão com ela em andamento, que correspondem a 31,37% e 28,43% respectivamente, apresentando assim que os funcionários buscam mais entendimento na área para ter uma possível chance de crescimento dentro da empresa, compartilhando seu conhecimento adquirido na graduação.

Em relação ao tempo de empresa de cada respondente, destaca-se o período de 1 a 5 anos com 52,94%, ou seja, mais da metade dos respondentes estão a um tempo considerado bom trabalhando da organização, isso mostra a confiança que a empresa tem para com seus funcionários e apresenta uma possível não rotatividade entre eles. E no que se refere ao setor em que trabalha, dentro dos 25 que possuem na empresa, o setor que se destaca é o Suporte Técnico por se tratar de uma empresa de tecnologia e que precisa prestar atendimento para os clientes 24h por dia, são especificamente 26 dos 102 respondentes neste setor. Outro departamento que se destaca é o comercial, em que 18,63% dos respondentes atua nessa área, isso porque toda empresa precisa do setor comercial para sobreviver e principalmente uma empresa de grande porte pois necessita de funcionários suficientes para atender a demanda.

##### 4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AS VARIÁVEIS DE SATISFAÇÃO

Com o intuito de identificar as variáveis de satisfação dos funcionários da empresa, os respondentes foram indagados sobre questões sobre sua satisfação no ambiente de trabalho. É relevante destacar que no decorrer da análise, além de expor o respectivo consenso, aponta-se também a frequência em relação à escala Likert que sobressaiu entre as opções de respostas. A Tabela 1 demonstra as respectivas percepções quanto às variáveis de satisfação.



	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7	ST8	ST9
Média	4,01	3,39	4,35	4,21	4,33	4,09	4,52	4,02	4,20
Consenso	80%	75%	81%	81%	84%	75%	81%	75%	79%
	ST10	ST11	ST12	ST13	ST14	ST15	ST16	ST17	
Média	3,72	3,94	3,79	3,70	3,57	4,21	3,94	3,66	
Consenso	71%	74%	70%	71%	69%	80%	73%	68%	

Tabela 1 – Consenso em relação as variáveis de Satisfação

Mediante a Tabela 1, percebe-se que a maioria das questões sobre variáveis de satisfação apresentaram consenso moderado, ou seja, entre 60% e 80%. O consenso mostra que a opinião dos respondentes foi similar. A média destas questões se manteve entre 3,5 e 4,5 mostrando que os respondentes, de uma certa forma, concordam com o que foi descrito na questão.

Destaca-se a questão ST7 (há algum tipo de comemoração direcionada aos funcionários quando a empresa alcança alguma meta) que traz a maior média entre todas as questões relacionadas, 4,5 e demonstra o consenso forte com 81% em que os funcionários concordam totalmente com a afirmativa. Nesse caso subentende-se que a empresa faz algum tipo de comemoração ou integração com os funcionários quando atinge uma meta. Isso é muito satisfatório para os colaboradores, pois eles se sentem reconhecidos pelo trabalho que fizeram e os motiva a fazer sempre mais conquistando assim, novos objetivos.

No que diz respeito aos dados obtidos da questão ST2 (você está satisfeito em relação à remuneração que recebe), pressupõe que os respondentes possuem o mesmo pensamento em relação ao salário que recebem na organização sendo isso satisfatório ou não para cada funcionário. O estudo feito por Azevedo e Medeiros (2012) mostrou que os funcionários não estão satisfeitos com os salários que recebem pois possuem graduação, mas atuam na área técnica e recebem o salário relativo ao cargo e não a sua qualificação. Os resultados do estudo dos autores divergem da pesquisa desenvolvida nesta empresa de Telecomunicações pois demonstra que os funcionários estão, de uma certa forma, satisfeitos com o salário que recebem independente da escolaridade e cargo que atuam.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AS VARIÁVEIS DE MOTIVAÇÃO

A motivação laboral é o estado em que o trabalhador se sente com disposição ou vontade para trabalhar produtivamente. Para que isto ocorra, a motivação no trabalho precisa ser avaliada, levando-se em consideração a autonomia no mesmo, o pagamento, as condições oferecidas, a carga horária e outros fatores (Batista *et al.*, 2005). Estes fatores são expostos na Tabela 2, com as respectivas percepções quanto às variáveis de motivação.

	MT1	MT2	MT3	MT4	MT5	MT6	MT7	MT8	MT9	MT10
Média	3,04	4,39	4,66	3,96	4,58	3,23	4,17	3,96	4,49	4,52
Consenso	61%	79%	86%	75%	86%	66%	79%	75%	82%	83%

Tabela 2 – Consenso em relação as variáveis de Motivação

A Tabela 2 traz 10 questões relacionadas a motivação dos funcionários, destas 10 questões, 4 demonstram consenso forte que pressupõe que os funcionários possuem a mesma opinião em determinadas informações, as outras 6 questões apontaram consenso moderado trazendo uma pequena divergência nas opiniões dos respondentes, ou seja, os colaboradores concordam com as demandas levantadas.

Uma questão que se destaca é a MT3 (boa condição de trabalho) que apresentou o maior consenso (86%) este considerado forte. Essa percentagem mostra que a maioria dos funcionários concordam plenamente com a afirmativa, verificando que os empregados se sentem motivados quando se trata da boa condição de trabalho que a organização proporciona

a eles. Esta questão apresenta que não apenas a empresa que favorece a condição de trabalho para os funcionários, mas sim a relação que os colaboradores têm um com o outro.

Deste modo se forma as boas condições de se trabalhar na empresa motivando o funcionário, fazendo com ele fique com mais vontade de trabalhar e ser reconhecido na organização, pois conforme a pesquisa realizada por Leite *et al.* (2016), a motivação é um elemento de extrema importância nas organizações. Deve focar suas atenções e investir no relacionamento motivacional com sua equipe de trabalho, bonificações, treinamentos, capacitações, participação nos lucros e segurança profissional.

Ressalta-se a questão MT5 (trabalho interessante) com consenso forte de 86%, da qual expõe que os funcionários concordam totalmente com a questão e entende-se que estes colaboradores são motivados por meio do trabalho que exercem e gostam do que fazem isso que os motiva. O colaborador que não acha seu trabalho empolgante não é feliz no que faz e o trabalho fica desgastante não dando motivação para o funcionário continuar na função ou na empresa em que trabalha.

Outra questão em relevância é a MT6 (ajuda da administração para resolver problemas pessoais), que trouxe uma das menores médias e um dos menores consensos entre todas as questões, sendo que o consenso obtido foi de 66%, mostrando que os respondentes são indiferentes quanto à ajuda da administração para resolver problemas pessoais, o qual acreditam que isso não implica na motivação. No estudo realizado por Vergara (2000) foi apontado que as empresas precisam conhecer cada um de seus funcionários para saber o que realmente os motiva. A empresa precisa ouvir o que os funcionários têm a dizer, as vezes estão passando por problemas pessoais e que qualquer ajuda que a administração der pode motivar o funcionário a voltar a sua rotina, deixando os problemas pessoais fora da empresa.

#### 4.4 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AS VARIÁVEIS DE COMPETÊNCIA

A competência está correlacionada com ações de como saber agir, saber aprender, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que acrescentem valor à organização e ao indivíduo (Fleury & Fleury, 2003). A Tabela 3 demonstra as respectivas percepções quanto às variáveis de competências.

	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6
Média	3,24	3,07	3,73	3,65	4,13	3,80
Consenso	68%	69%	69%	69%	81%	79%
	CP7	CP8	CP9	CP10	CP11	CP12
Média	4,43	4,14	4,43	4,05	4,65	4,62
Consenso	81%	77%	82%	81%	87%	85%

Tabela 3 – Consenso em relação as variáveis de Competência

As questões CP5, CP7, CP9, CP10, CP11 e CP12 apresentaram consenso forte e as questões CP1, CP2, CP3, CP4, CP6 e CP8 demonstram o consenso moderado. A média deste tema se mostrou mais baixa dos demais assuntos abordados, ficando entre 3 e 4 tratando quase que de forma indiferente sua competência dentro da organização.

Enfatiza-se a questão CP3 (eu receberei maiores oportunidades de promoção em troca do meu compartilhamento de conhecimento) do qual demonstrou que para os funcionários é quase que indiferente se compartilharem ou não seu conhecimento, não sabem se estão sendo vistos com relação a isso para lhe darem oportunidade de crescimento. O consenso é um dos mais baixos (69%) em relação aos demais, na qual traz uma pequena quantidade de funcionários que concordam totalmente com a questão, mostrando que os colaboradores possuem diferença na opinião e não formaram um consenso forte que demonstre a relação entre compartilhar conhecimento e ser reconhecido.

Conforme o estudo realizado por Brida e Santos (2011), para se concretizar às competências organizacionais, a empresa precisa praticar a gestão participativa, analisar o ambiente organizacional e o processo de comunicação. O líder precisa incentivar seus funcionários a trocar ideias e compartilhar informações, deixando claro que dessa forma seus liderados serão de alguma forma reconhecidos, pode não ser imediatamente, mas são atitudes que todos visualizam e que uma hora o bônus vai ser do funcionário que compartilhou suas ideias.

Em destaque as questões CP5 (eu fortaleço os laços entre os membros existentes da organização e eu mesmo), CP7 (espero receber conhecimento em troca quando necessário) e CP10 (eu tenho o conhecimento necessário para fornecer conhecimento valioso para minha organização) que possuem o mesmo consenso, 81% considerado forte, ou seja, uma determinada quantidade de funcionários concordaram completamente na afirmativa entre receber e compartilhar conhecimento entre os colegas, fortalecendo o elo existente entre os membros da equipe.

De acordo com King, Fowler e Zeithaml (2002) as competências combinam conhecimento e habilidade. Representam tanto a base dos conhecimentos entendidos quanto o conjunto de habilidades, necessários para a realização de ações produtivas. Quanto mais conhecimento o funcionário tiver, mais habilidade de produzir ele terá, contribuindo assim com o crescimento da empresa e com o crescimento profissional.

A questão CP11 (eu gosto de compartilhar meu conhecimento com os colegas) pode ser ressaltada por se tratar no maior consenso (87%) e da maior média (4,65) entre as demais questões. Pressupõe que os funcionários se sentem satisfeitos em compartilhar seu conhecimento com os colegas agregando ainda mais a competência já adquirida na empresa. E compartilhar esse conhecimento não se trata apenas de dividir ou repassar informação, mas sim abrir espaço para a troca, para o crescimento, tanto pessoal quanto profissional.

#### 4.5 PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AS VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A análise do clima organizacional é de suma importância para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável (Bispo, 2006). Por meio do questionário aplicado verifica a relação entre colaborador e empresa e como se identifica o clima dentro da organização. A Tabela 4 demonstra as respectivas percepções quanto às variáveis de clima organizacional.

	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10
Média	4,59	4,39	3,74	4,52	4,10	4,01	4,33	4,38	3,72	3,13
Consenso	83%	78%	71%	80%	77%	78%	79%	79%	70%	72%
	CO11	CO12	CO13	CO14	CO15	CO16	CO17	CO18	CO19	CO20
Média	3,50	3,56	4,21	4,29	4,39	4,50	3,78	3,95	4,14	3,84
Consenso	72%	68%	81%	83%	83%	82%	78%	78%	74%	63%

Tabela 4 – Consenso em relação as variáveis de Clima Organizacional

A questão CO1 (sinto orgulho de trabalhar nesta empresa) apresentou consenso forte de 83%, apresentando que a maioria dos respondentes concordaram totalmente com a questão relacionada ao que vivenciam na organização, expressam orgulho de trabalhar na empresa. Isso faz com que o clima organizacional seja agradável, dando mais satisfação e motivação para os funcionários continuarem exercendo suas funções de forma competente e desafiadora.

Conforme Ricardo e Guimarães (2003), a pesquisa de clima organizacional é considerada uma importante ferramenta de gestão estratégica de pessoas para o alcance dos resultados, pois possibilita um macro na análise dos ambientes internos e externos da organização, acompanhando e monitorando a satisfação e o comprometimento dos colaboradores frente às

diretrizes organizacionais. Portanto, é de suma importância para a empresa saber como está o clima dentro de cada setor, assim identificando se os funcionários se sentem desmotivados em trabalhar na organização ou se sente orgulho de dizer que trabalham em determinada empresa.

Outra questão que se enfatiza é a CP10 (acho justo o meu salário atual) pressupondo que para os funcionários a questão salarial não interfere no que eles pensam sobre o clima organizacional, desde que a função que exercem seja satisfatória, o salário pode ser compatível com a atividade praticada sem se importarem em aumento ou bônus extra. O consenso dessa questão foi de 72%, considerado moderado, em que os respondentes tratam de forma indiferente essa afirmativa, trazendo uma comum opinião sobre achar justo ou não o salário que recebem.

Pode-se destacar também a questão CO16 (o relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa) que traz um consenso de 82% considerado forte. Deduz que a relação entre os colegas de trabalho favorece o clima organizacional, agregando mais satisfação durante o horário dentro da empresa, fazendo com o que o funcionário trabalhe mais motivado, que vá para a empresa contente e com vontade de trabalhar por estar num ambiente entre colegas que deixam o clima mais favorável. E isso faz com que o funcionário exerça suas atividades com mais atenção e entusiasmo mostrando sua competência e ajudando no trabalho em equipe.

Os resultados são similares ao estudo desenvolvido por Vidal *et al.* (2010) em que foi identificado poucos pontos considerados negativos na organização, concluindo que os funcionários se sentem satisfeitos e motivados para o trabalho, o que torna o clima organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades. Dessa forma pode-se constatar que os colaboradores que estão contentes com seu serviço promovem um ambiente organizacional agradável para todos.

A questão CO20 (estou satisfeito com as minhas últimas férias) mostra o consenso mais baixo (63%), apresentando que os funcionários não têm uma opinião similar pressupondo que alguns respondentes podem estar contentes e outros não com seu último período de férias. Uma quantidade considerável de respondentes demonstrou discordarem totalmente com a satisfação das últimas férias, entretanto, a maioria dos funcionários se mostraram muito satisfeitos com as férias que tiveram. Com isso a empresa pode se aprofundar com cada colaborador e programar as férias no período desejado por ele sem prejudicar as atividades e o setor.

#### 4.6 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AS VARIÁVEIS DE LIDERANÇA

A liderança pode ser resumida na habilidade de conduzir um grupo, e motivá-lo a colaborar de maneira voluntária. Um bom líder consegue despertar nas pessoas a vontade de fazer a diferença. Assim, esta seção aborda as respectivas percepções quanto às variáveis de liderança dentro da organização, analisando os dados por meio da Tabela 5.

Liderança Autocrática						
	LA1	LA2	LA3	LA4		
Média	2,22	3,14	3,60	3,14		
Consenso	71%	71%	72%	69%		
Liderança Democrática						
	LD5	LD6	LD7	LD8		
Média	3,41	3,68	2,74	3,47		
Consenso	70%	77%	63%	71%		
Liderança Liberal						
	LL9	LL10	LL11	LL12	LL13	LL14
Média	2,95	2,63	2,62	1,80	1,95	1,84
Consenso	77%	73%	71%	73%	71%	73%

Tabela 5 – Consenso em relação as variáveis de Liderança

De modo geral, as questões foram consideradas de consenso moderado, pois todas estão entre 60% e 80% o que deduz que os respondentes selecionaram uma determinada escala em comum. Das questões relacionadas à liderança autocrática, o que se destaca é a LA1 (apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo) trazendo uma média de 2,22.

Neste, a maioria dos funcionários discordaram totalmente, pressupondo que não apenas o líder que determina as diretrizes, mas sim a equipe o auxilia nas decisões. Para Sousa e Santo (2010) a liderança autocrática é o líder que toma decisões de forma individual, sem a participação e a opinião do grupo. Neste caso, conforme o consenso de 71% identificado nesta questão possa ser justificado pelo fato de que os funcionários podem dar seu ponto de vista em relação a distribuição das funções e atividades no grupo.

Outra questão ressaltada na liderança autocrática é a LA3 (o líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho) com o consenso de 72%, entende-se que o grupo pode opinar nas atividades que quer exercer e qual o companheiro de trabalho para lhe auxiliar nessas atividades. O que pressupõe é que o líder seleciona os responsáveis por tal função e qual seu colega de trabalho e os funcionários acatam ou não essa regra caso queiram, caso contrário pode expor suas ideias para melhorar a relação entre o líder e os liderados.

Se tratando da liderança democrática, enfatiza-se a questão LD6 (o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher), com consenso moderado de 77%, em que a maioria dos respondentes demonstraram indiferença quanto a essa questão.

Pode-se entender que não é o grupo que esboça as providências, mas sim o líder que apresenta as sugestões e cabe a equipe verificar se é viável ou não aderir a tal recomendação e até mesmo expondo ideias novas para seguimento das atividades até o alcance dos objetivos. Isto de uma forma é bom para a empresa, conforme o estudo feito por Lima, Schlabit e Telocken (2016), o tipo de liderança democrático é a mais flexível, que dá oportunidade para seus liderados expressarem opiniões e darem sugestões, definindo uma melhor opção e contemplar as partes.

Outra questão destacada é a LD7 (a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho), este mostra o menor consenso (63%) em que os funcionários discordam completamente, e subentende-se que o grupo não tem a liberdade de escolher suas atividades e seus colegas de trabalho sem a conscientização do supervisor, para este analisar e definir junto a equipe as tarefas de cada um. O líder incentiva a participação do grupo e delega as responsabilidades, mas nunca perdendo de vista que é ele o responsável pelo bom andamento das atividades de trabalho e pelo sucesso em busca de objetivos e metas organizacionais (Sousa & Santo, 2010).

Referindo-se a liderança liberal a questão que se ressalta é a LL12 (absoluta falta de participação do líder) trazendo um consenso de 73%, na qual os respondentes discordam totalmente da informação repassada pressupondo que o líder participa em qualquer situação que o grupo queira expor, colocando suas ideias e dando liberdade para o grupo decidir o que é o mais correto e fácil para todos, isso com a conscientização do líder.

Conforme Felix *et al.* (2013), neste estilo, a equipe tende a pensar que pode trabalhar livremente sem supervisão, não tendo motivação para continuar no grupo. A produção é insatisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Esse estilo de liderança não converge com o resultado apresentado, mostrando não ter predominância na empresa.

Outra demanda em destaque é a LL13 (o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos), com consenso de 71%, na qual a maioria dos respondentes

discordam plenamente com a questão, o que pressupõe que o líder avalia os acontecimentos dentro do setor e determina a melhor forma de resolver os conflitos. Percebe-se que há interferência do líder no setor para definir regras, funções, atividades e avaliar cada um dos liderados.

Em conformidade com o estudo feito por Silva e Dias (2018) relacionado à supervisão, liderança e estilo gerencial, a maior parte dos funcionários que recebem orientação e apoio necessário de seus líderes se sentem satisfeitos na organização, assim como o líder resolve adequadamente os conflitos do setor, enfatizando a ideia de que seus funcionários possuem boas instruções para executar suas atividades.

Comparando os três tipos de liderança avaliados neste estudo, entende-se que o que obteve maior ênfase foi o líder democrático, que junto com sua equipe determina a função de seus liderados, quem será o companheiro de trabalho e avalia seus colaboradores. O objetivo do líder democrático é o foco do trabalho em equipe em que todos tomarão decisões juntos, destacando um bom relacionamento no grupo.

De acordo com Pontes (2008) a liderança representa a capacidade de influenciar pessoas a agir. Consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. E por isso devem dar a oportunidade de expressar suas ideias e opiniões para melhorar ainda mais o trabalho em equipe. A liderança é a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos, visando o direcionamento de seu comportamento para o alcance de objetivos (Sousa; Santo, 2010).

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção de empregados sobre variáveis de satisfação, motivação, competências, clima organizacional e estilos de liderança predominantes em uma empresa de telecomunicações do sul do Brasil. Quanto a caracterização dos respondentes foram 59 do gênero masculino e 43 do feminino. Com a faixa etária predominante entre 17 e 35 anos, com a graduação em andamento ou concluída e uma grande parte trabalha na cidade de Timbó.

Em relação a satisfação dos empregados, percebeu-se que os funcionários estão satisfeitos em relação à remuneração que recebem. Identificou-se que a empresa se preocupa em ouvir as sugestões e reclamações de seus funcionários e todos os funcionários são tratados de forma importante para a empresa. Analisando a motivação, percebeu-se que o que mais motiva os funcionários da organização de telecomunicações é a boa condição de trabalho, e mostra que a relação entre os funcionários é o que mais favorece para isso. E em relação as competências notou-se que os funcionários gostam de compartilhar seus conhecimentos e são reconhecidos por isso. Em troca desse compartilhamento de informações os funcionários esperam receber de outros colaboradores essa mesma troca de informação.

Quanto ao clima organizacional, os dados demonstraram que os colaboradores têm orgulho de trabalhar na empresa que estão, e o relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução das atividades na empresa agregando na eficácia do clima organizacional. Com isso identificou um agradável ambiente de trabalho nesta organização, pois o funcionário se sente honrado em trabalhar na empresa. Observou-se que o estilo que obteve maior ênfase foi o líder democrático, que junto com sua equipe determina a função de seus liderados, quem será o companheiro de trabalho e avalia seus colaboradores, dando sempre sua opinião e deixando aberto para que os funcionários pudessem opinar.

Conclui-se que os funcionários se sentem satisfeitos com o trabalho que executam e que sentem orgulho da empresa em que trabalham. Com isso a motivação é uma variável predominante na pesquisa, pois retrata a relação empresa/funcionário mostrando que quanto mais o colaborador faz pela empresa, esta reconhece o esforço e de alguma forma o retribui. O estudo mostrou que o funcionário não ganha sozinho o bônus após atingir uma meta, o trabalho em equipe

prevalece e assim todos saem ganhando, mas para isso os colaboradores precisam trocar informações entre si mantendo um grupo unido sem conflitos, agregando no benefício do clima organizacional. E para que isso ocorra, a liderança precisa estar presente atribuindo ideias e incentivando seus liderados para novos desafios, não os deixando na mão quando precisarem.

Recomenda-se para estudos futuros tratar além de satisfação, motivação, competência, clima organizacional e liderança, assuntos relacionados a treinamentos de equipes. O treinamento é uma ferramenta eficaz, que agrega valores às pessoas e a organização, aumentando a qualidade e produtividade do empregado, e por consequência, a lucratividade da empresa, o que poderia contribuir com a literatura.

## REFERÊNCIAS

- Agapito, S. M., & de Sousa, F. C. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista portuguesa de saúde pública*, 28(2), 132-139.
- Andrade, L. M. C. (2001). *A satisfação profissional nos enfermeiros de pediatria*. Dissertação de mestrado, Universidade de Porto.
- Audy, J. K. (2013). *Isomorfismo Institucional explica muita coisa*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Azevedo, A. J. D. & Medeiros, M. P. M. (2012). *Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte* (Bachelor's thesis, Administração).
- Batista, A. A. V., Vieira, M. J., Cardoso, N. C. S., & Carvalho, G. R. P. (2005). Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 39(1), 85-91.
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, 16(2), 258-273.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Brida, M., & Santos, J. N. (2011). O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 210-242.
- Bruno-Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Coraiola, D., Baratter, M., & Takahashi, A. (2011). Isomorfismo institucional e decisão estratégica: o caso dos cursos superiores de tecnologia (csts) da OPET. *ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA*, 5.
- Felix, C., Alcalde, E. A., Oliveira, M. S. & Paixão, R. F. (2013). Estilos de liderança. *Revista Conexão Eletrônica*, 5(1), 1017-1029.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de administração de empresas*, 44(1), 44-57.
- França, S. Qual a importância da liderança de uma organização (2017). *Anais do Coaching Experience Day*. São Paulo, SP, Brasil, 1.
- Gomes, F. R. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 1-9.
- Hahn, I. S. (2014). *Estratégias de isomorfismo institucional na internacionalização de empresas de construção pesada*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Itapiranga.
- Islam, R., & Zaki Hj. Ismail, A. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344-362.

- King, A. W., W Fowler, S. & Zeithaml, C. P. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de empresas*, 42(1), 1-14.
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119.
- Leite, C. E., Marinho, C. J. M., Silva, J. C. & Dechandt, S. G. (2016). A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 12.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33(2), 135-149.
- Lück, H. (2009). Dimensões da gestão escolar e suas competências. *Curitiba: Editora Positivo*, 47-69.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Pontes, C. M. (2008). O novo papel da liderança nas organizações.
- Ricardo, L. U. Z., & Guimarães, A. C. (2003). Gestão do clima organizacional. *Rio de Janeiro: Qualitymark*.
- Russo, R. D. F. S. M., Ruiz, J. M., & Cunha, R. P. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Production*, 15(3), 362-375.
- Silva, F. D. A., & Mário, P. D. C. (2015). O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. *Revista de administração pública*, 49(6), 1401-1427.
- Silva, M. D. A. D., & Dias, S. R. (2018). Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do segmento automotivo. *Revista Eletrônica Estácio Papirus*, 4(2).
- Silva, R. S., & da Silva Ramos, L. (2015). Clima organizacional e a variável das competências interpessoais no constructo de uma empresa de transporte. *Encontro: Revista de Psicologia*, 17(27).
- Sousa, J. P. S., & Santo, E. E. (2010). Uma análise dos estilos de liderança organizacional. *Biblionline*, 6(1).
- Stefano, S., & Ferracioli, J. (2004). Clima organizacional do banco mercantil do Brasil S/A: Agência-Londrina, um estudo longitudinal. *VII SEMEAD*.
- Tastle, W. J., Russell, J. & Wierman, M. J. A. (2008) New a measure to analyze student performance using the likert scale. *Information Systems Education Journal*, 6(35), 1-9.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de Pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Vidal, L. F., Francischetto, M. A., Miranda, M. A. & Silva, J. R. (2010). Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 7.