

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ISAIAS IURI DE OLIVEIRA BALDEZ

**CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA**

Porto Alegre

2024

ISAIAS IURI DE OLIVEIRA BALDEZ

**CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt

Porto Alegre

2024

## RESUMO

O clima organizacional refere-se às percepções coletivas dos colaboradores de um ambiente de trabalho, enquanto a satisfação no trabalho está ligada ao aspecto emocional e a saúde do trabalho frente às suas atividades diárias. Este estudo se concentra em trabalhadores do setor financeiro, devido a sua alta visibilidade e responsabilidades dentro das organizações e também devido à pressão a que estes profissionais são expostos. O objetivo deste estudo foi identificar os principais indicadores que influenciam na satisfação no trabalho para estes profissionais. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário no modelo survey, revelando que indicadores como o trabalho em equipe e remuneração são os que apresentam maior índices de satisfação. Foi possível concluir, então, que a compreensão e promoção de ambientes saudáveis e satisfatórios são aspectos necessários para o sucesso das organizações, principalmente em setores como o financeiro, que possui alta competitividade e a retenção de talentos é fundamental para a continuidade do crescimento da empresa.

**Palavras-chaves:** clima organizacional; satisfação no trabalho; setor financeiro; indicadores de satisfação no trabalho.

## **ABSTRACT**

The organizational climate refers to the collective perceptions of employees in a work environment, while job satisfaction is linked to the emotional aspect and the health of work in the face of their daily activities. This study focuses on workers in the financial sector due to their high visibility and responsibilities within organizations, as well as the pressure to which these professionals are exposed. The aim of this study was to identify the main indicators that influence job satisfaction for these professionals. The research was conducted through a survey questionnaire, revealing that indicators such as teamwork and remuneration are the ones that present the highest satisfaction rates. It was possible to conclude, then, that understanding and promoting healthy and satisfactory environments are necessary aspects for the success of organizations, especially in sectors such as finance, which have high competitiveness and talent retention is fundamental for the continued growth of the company.

**Keywords:** organizational climate; job satisfaction; financial sector; job satisfaction indicators.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice do gênero dos participantes da pesquisa .....	20
Gráfico 2: Índice da faixa etária dos participantes da pesquisa .....	20
Gráfico 3: Índice do grau de escolaridade dos participantes da entrevista .....	21
Gráfico 4: Índice do tempo de empresa dos participantes da entrevista .....	21
Gráfico 5: Afirmações referente aos indicadores de clima organizacional .....	22
Gráfico 6: Indicador de percepção da disponibilidade da liderança .....	24
Gráfico 7: Indicador de percepção da comunicação assertiva da liderança .....	24
Gráfico 8: Indicador de percepção do Trabalho em Equipe .....	25
Gráfico 9: Indicador de percepção do Trabalho em Equipe .....	25
Gráfico 10: Indicador de percepção de bem-estar do colaborador .....	36

Gráfico 11: Indicador de percepção da cultura organizacional .....	26
Gráfico 12: Indicador de percepção da remuneração .....	28
Gráfico 13: Indicador de percepção da remuneração .....	28
Gráfico 14: Indicador de percepção da remuneração.....	28

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	11
2.2	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	12
2.3	LIDERANÇA .....	15
2.4	TRABALHO EM EQUIPE .....	16
2.5	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.6	REMUNERAÇÃO.....	18
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>21</b>
4.1	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO NO TRABALHO PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA .....	22
4.1.1	FATOR LIDERANÇA.....	23
4.1.2	FATOR: TRABALHO EM EQUIPE .....	25
4.1.3	FATOR: CULTURA ORGANIZACIONAL .....	26
4.1.4	FATOR: REMUNERAÇÃO.....	27
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	29
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>31</b>
	<b>APÊNDICE A – DADOS PESSOAIS</b> .....	<b>38</b>
	<b>APÊNDICE B – ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>39</b>
	<b>APÊNDICE C – SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b> .....	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico trouxe inúmeras melhorias para o mundo atual, possibilitando um acesso maior às informações instantâneas ao redor do mundo, a conexão com pessoas de outras cidades e países e trouxe diversas discussões sobre temas que antes não eram muito discutidos, dentre eles, as relações de trabalho e o clima organizacional nas empresas (UNINASSAU, 2022).

Estudar o clima organizacional e como os colaboradores se sentem ao estarem inseridos nas organizações é importante, entre outros motivos, porque existe um alto índice de *turnover* ou seja, a entrada e saídas de colaboradores de uma organização, que tem sido evidenciado nas empresas (Manpowergroup,2020). Assim sendo, as empresas buscam fazer com que o ambiente organizacional seja um diferencial, visto que o mercado de trabalho está bastante aquecido e competitivo no setor de gestão financeira. O fenômeno explicita que há uma oferta de oportunidades salariais maiores em novos empregos que nas oferecidas internamente, para tanto as organizações apostam em um bom ambiente organizacional, este se torna um diferencial que pesará mais na escolha do colaborador em permanecer na empresa (ENIAC, 2023).

Para caracterizar os termos clima organizacional e satisfação no trabalho e adentrar na pesquisa, é importante desmembrar as terminologias das palavras, para que o conceito possa ser compreendido de maneira satisfatória, conforme será exposto ao longo do presente trabalho. Estar em um ambiente de trabalho saudável e com um bom clima organizacional, possibilita aos trabalhadores realizarem as suas atividades de maneira mais satisfatória e feliz, não sendo meramente uma obrigação estarem ali. Laros e Puente-Palacios, (2004) se referem a sobreposição dos termos satisfação no trabalho e clima organizacional, porém, eles não possuem o mesmo significado conceitual. A satisfação no trabalho está ligada ao vínculo que o trabalhador estabelece com seu trabalho, uma ligação entre componentes afetivos e componentes relacionados à saúde e comportamento do colaborador (Brief e Weiss, 2002; Siqueira e Gomide Jr, 2004). Já o clima organizacional, é composto por aspectos cognitivos e as percepções, muitas vezes coletivas, que o trabalhador possui sobre o seu ambiente de trabalho, caracterizando uma condição temporária as ações do colaborador no ambiente laboral (Martins, 2008; Rueda e Santos, 2011).

Martinez e Paraguay (2003) consideram que a satisfação no trabalho deve ser compreendida como aspectos de estados emocionais positivos dos trabalhadores em

suas atividades profissionais. Desta maneira, a mensuração do grau de satisfação no trabalho pode ser aferida, tal como o absenteísmo, a produtividade e o comprometimento. De acordo com Locke (1969), a satisfação no trabalho é resultante da percepção que o trabalhador obtém através de suas atividades, gerando uma sensação de bem-estar.

A preocupação com o bem-estar do colaborador sempre foi uma pauta muito importante para as empresas, visto que trabalhadores felizes produzem mais e permanecem mais tempo nas organizações. Ainda para Locke (1969), a satisfação no trabalho é um fenômeno individual, com fatores que podem ser classificados em dois grupos: eventos e condições de trabalho (pagamento, promoção, ambiente de trabalho, supervisores, etc), deste modo, sendo necessário analisar os fatores causais em suas inter-relações. Ainda na linha conceitual de satisfação no trabalho, Spector define que satisfação representa até que ponto o indivíduo gosta (satisfação) ou não gosta (insatisfação) do seu trabalho (1997, p.2).

Ao trazermos o conceito de satisfação no trabalho, o mesmo pode ser confundido com o termo motivação, porém, ambos possuem diferenças, conforme esclarece o Difini:

O termo satisfação é entendido como um contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito; envolvendo resultados já atingidos. A motivação, ao contrário, está relacionada a resultados a serem atingidos, ou seja, ela corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta. (DIFINI, 2002, p. 16).

Nos últimos anos foram dando-se maior visibilidade para as pesquisas que mensuram a satisfação do colaborador em seu ambiente de trabalho, foram-se criando comitês internos e áreas específicas nas empresas para que sejam discutidas formas de motivar o funcionário e fazer com que ele seja feliz ao realizar suas atividades diárias. Atualmente, um grande termômetro de clima interno e marketing para as empresas é a conquista do selo GPTW (Great Place To Work), que é obtido através de perguntas para os colaboradores que, entre outros questionamentos, mensuram o grau de satisfação do funcionário frente às ações da organização, a compatibilidade da cultura entre funcionário versus empresa e o bom clima entre gestor e subordinado.

Dentre as empresas que possuem o selo, há alguns indicadores semelhantes entre elas, que de acordo com a matéria do site Linkages (2022) são: 77% das

empresas premiadas possuem modelo de trabalho híbrido ou remoto e horários flexíveis; 66% dos colaboradores possuem de 1 a 3 conversas com a liderança direta com o intuito de desenvolvimento individual; 97% afirmam que se sentem orgulhosos de pertencerem à organização. Indicadores como estes mostram que há um certo consenso entre as organizações que possuem o selo de melhores empresas para se trabalhar e trabalhadores felizes em suas atividades.

Levando em consideração as afirmações acima, o presente trabalho tem como objetivo estudar trabalhadores que atuam no setor financeiro dentro das organizações. A definição deste nicho deu-se pelo fato, primeiramente, do executor deste trabalho atuar dentro da área de planejamento financeiro e vivenciar situações que possam gerar sentimentos e sensações que outras áreas da empresa possivelmente não vivenciam. Também pelo fato de ser uma área que possui uma grande visibilidade pela alta gestão e conselho administrativo, impactando diretamente na pressão que lhe é imposta e na cobrança excessiva que os colaboradores acabam por receber por se tratar de uma área estratégica da empresa. Também é de interesse da pesquisa compreender fatores satisfatórios e insatisfatórios que trabalhar nesta área ocasiona, em como as organizações estão atuando com seus colaboradores e compreender se apenas os fatores remuneratórios são relevantes na hora de analisar trocar ou não de emprego.

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo foi apontar os principais fatores que geram satisfação no ambiente organizacional para trabalhadores da área administrativa financeira das organizações. No que tange aos objetivos específicos, a pesquisa buscará identificar se os apontamentos de insatisfações com o clima organizacional na empresa são determinantes ou não para a procura de uma nova oportunidade de emprego e se nos casos em que surgem novas propostas de empregos, se o colaborador leva em consideração o clima organizacional que possui na empresa atual ou se somente a questão financeira.

O método utilizado foi uma pesquisa qualitativa e exploratória, os instrumentos utilizados foram: revisão teórica e a aplicação de um questionário tipo “survey” ou seja uma sondagem de opinião aplicada para profissionais atuantes no setor estudado.

Os resultados obtidos apontam para diversos indicadores de níveis de satisfação, onde trouxe como as principais tendências o trabalho em equipe e quesitos remuneratórios. Em relação a estruturação da pesquisa, na primeira seção trago os

conceitos a partir do referencial teórico disponível, na segunda seção são apresentados os métodos de trabalho e a seguir os resultados obtidos através da análise das respostas recebidas confrontando com as teorias estudadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Tendo em vista a importância da compreensão dos itens sinalizados anteriormente, a partir do referencial teórico trago conceitos, de acordo com teorias publicadas, acerca dos indicadores presentes nas análises de clima organizacional e satisfação no trabalho.

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O termo clima em sua definição literal pode ser caracterizado como um conjunto de fenômenos meteorológicos e atmosféricos predominantes em uma determinada região, já quando aplicado dentro do ambiente de trabalho, pode-se destacar o conceito atribuído por Luz (1995), que define o clima como um resultado do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina em um ambiente organizacional em um determinado período. Enquanto para Robbins (1999), o termo organização é definido como uma unidade social, composto por duas ou mais pessoas, funcionando de maneira contínua com a intenção de atingir um objetivo comum.

Assim, ao unir os dois termos, é possível atingir o conceito de clima organizacional como um meio em que as pessoas expressam as percepções em relação às organizações em que trabalham (Ferreira, 2003, p. 47).

Já para Maximiano (2000), clima organizacional seria:

[...] O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação a realidade percebida chama-se clima organizacional. O clima é formado pelos sentimentos que se as pessoas partilham a respeito das organizações e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2000, p.260)

A esfera interna de toda organização possui um clima organizacional, se ele é positivo ou negativo vai da percepção de cada colaborador da empresa.

Estes fatores podem fazer com que o clima organizacional seja benéfico ou não para os seus colaboradores, pois na medida em que a empresa possui maior flexibilidade em suas atividades, incentiva a colaboração e não a competitividade excessiva entre os trabalhadores, promove um ambiente mais leve e aberto, o clima será extremamente favorável e possivelmente o grau de satisfação dos profissionais atuantes na organização será bastante elevado.

As organizações são compostas por pessoas e fatores que fazem com que elas sejam únicas, mas, apesar de suas individualidades, quando são estudadas através de um questionário de Clima organizacional, é possível definir o tipo de clima predominante (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017). Trabalhar em uma organização que se preocupa com um clima organizacional saudável, buscando realizar ações para que seus colaboradores se sintam bem nas dependências da empresa é benéfico para ambos os lados. Para o lado do colaborador, pois não sentirá como um sacrifício ir trabalhar todos os dias, sabe que irá realizar suas atividades em um ambiente colaborativo e que todos se tratam com respeito e cooperativismo, deste modo as chances de absenteísmo, faltas, atrasos e a possível rotatividade de emprego sejam menores do que em outras circunstâncias, conforme cita (Santos e Andrade 2013). Para o lado da organização o benefício é possuir um funcionário motivado e produtivo, que entregará bons resultados e contribuirá para o crescimento da empresa e conseqüentemente no aumento dos lucros. As pessoas são a chave do sucesso ou não das estratégias de uma organização, elas dão vida aos processos e por isso devem ser cuidadas e vistas como uma vantagem competitiva sustentável, conforme cita Tessaro 2016.

Há outros aspectos que são importantes para a mensuração do clima organizacional para o colaborador, tais como: poder contar com o apoio do seu time em momentos cruciais; o respeito entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos; a comunicação assertiva entre líder e liderado, dentre outros. Pode-se inferir referente ao clima organizacional que é a maneira que este é percebido e sentido pelo trabalhador, gerando maior grau de satisfação ou insatisfação.

## 2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O conceito da palavra Satisfação está relacionado, de acordo com o dicionário, com o contentamento, alegria, aprazimento. Pode ser definida, também, como retribuição ou pagamento.

A palavra trabalho possui como significado, de acordo com o dicionário, o conjunto de atividades que o homem exerce para um determinado fim, utilizando processos criativos ou produtivos. De acordo com Mota (2001), no latim clássico, a principal palavra que estava ligada ao trabalho era Labor, que significa a fadiga que advém do trabalho. De acordo com Mendes (1998) o trabalho está relacionado à realização da identidade do homem, pois ao produzir algo, ele identifica-se como pessoa e é valorizado pelo que faz.

Para Spector (2002), a satisfação no trabalho seria o produto da adequação entre o indivíduo e seu trabalho. Deste modo, o contexto de satisfação pode, e possivelmente será, subjetivo entre cada colaborador, pois estão sujeitas a diferentes análises dentro de mesmas condições de trabalho. O modo que a empresa consegue mensurar o grau de satisfação e aceitação dos colaboradores para com suas ações internas, é através de perguntas e pesquisas institucionais.

Assim como houve muitas mudanças no mundo nos últimos 20 anos, a satisfação dos trabalhadores para com seus empregos possivelmente também tenha se alterado, os funcionários não esperam apenas que a empresa seja um meio de obter salários, eles esperam que a organização também possua um olhar e cuidado com o meio ambiente, que se preocupem com questões sociais e de inclusão, que se preocupem com o bem-estar de seus colaboradores e forneçam agrados como recompensas por suas entregas. A satisfação com os sistemas de remuneração é importante, pois, de acordo com (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2011), a boa remuneração é o que atrai e retém os talentos nas empresas por muitos anos. Outro fator importante para a satisfação dos trabalhadores atualmente, é a conciliação do trabalho com a vida pessoal, não precisar realizar demasiadas horas extras no trabalho, não precisar trabalhar em dias que seriam as suas folgas, conseguir realizar atividades físicas e passar um tempo com suas famílias, esses fatores podem parecer básicos, porém com a correria do dia a dia, acabam acontecendo e contribuindo para a insatisfação dos colaboradores. De acordo com um estudo realizado pela Consultoria Robert Half e disponibilizado em uma matéria no site G1 da Globo em março de 2023, 89% das empresas pesquisadas reconhecem que os resultados

positivos estão ligados a satisfação dos colaboradores com suas atividades e o bom clima organizacional. O papel da gestão acaba tornando-se essencial para os bons resultados e satisfação destes colaboradores, conforme a pesquisa realizada pela Robert Half, 94% dos funcionários consideram que o papel do líder em sua satisfação com a empresa é o grande diferencial para o atingimento das metas e resultados.

Possuir uma chefia clara, objetiva e humanizada é um aspecto relevante para os trabalhadores, pois muitas vezes situações que geram insatisfações poderiam ter sido facilmente evitadas com uma boa conversa entre líder e liderado, como uma definição clara do que se espera de um e de outro (os chamados Feedbacks ou 1-1), tratamento respeitoso e empatia em situações excepcionais. Ainda no tópico de possuir uma chefia humanizada, um fator importante que corrobora para um bom clima entre colaborador x organização, é o fato do gestor entender quando ocorrem erros nas atividades e saber transmitir o feedback ao seu liderado. Conforme pesquisa disponibilizada pelo site G1 em novembro de 2021, 54% dos profissionais têm medo de cometerem erros e serem punidos, e 84% destes respondentes são profissionais da área financeira, mostrando que muitas vezes estes profissionais, por ocuparem cargos mais estratégicos nas organizações, são menos passíveis de erros e com maiores responsabilidades. É sabido que profissionais do setor financeiro são os mais visados dentro de uma organização, seja pelas outras áreas da empresa, seja pela diretoria ou até mesmo por auditorias externas, o grau de seriedade que estes profissionais devem possuir é extremamente alto. O efeito disto é muitas vezes estes profissionais serem vistos como os que não conseguem descontrair, estando sempre sérios e incluídos somente em seu próprio grupo de trabalho, gerando desta maneira afastamento de outras pessoas e a não participação em ações rotineiras descontraídas do trabalho, tais como um cafezinho em grupo ou um almoço mais estendido. Isto tudo corrobora para que estes trabalhadores se isolem cada vez mais e tenham a percepção que o ambiente de trabalho não é tão satisfatório para si quanto para os outros.

Outro fator importante é que após o episódio da COVID-19, o formato de trabalho híbrido ganhou espaço em muitas organizações no Brasil, sendo aceito por gestores e colaboradores, gerando maior comodidade e flexibilidade para o desempenhar das atividades. Em um estudo realizado por Bloom et al. (2015), são apresentados os ganhos de produtividade, satisfação e retenção de colaboradores

como pontos positivos no modelo de trabalho híbrido/remoto. Essa realidade está fazendo com que estes trabalhadores, que acham vital a possibilidade de trabalhar de casa, quando não são permitidos pelas organizações, acabam entrando em um processo de insatisfação com o trabalho e começam a procurar novas oportunidades de emprego que lhes oportunizem atender às suas necessidades. Muitas empresas já apresentam essa possibilidade de trabalho como um benefício e diferencial, buscando atrair novos talentos de diferentes partes do Brasil e mundo.

Visto isto, as empresas que compreendem as situações passadas por cada indivíduo e buscam identificar os estímulos satisfatórios e não satisfatórios para estes, estão a frente daquelas que não o fazem. Essa compreensão é essencial para alcançar um equilíbrio entre produtividade e satisfação organizacional.

### 2.3 LIDERANÇA

O conceito de liderança, conforme apresentado no livro *O Monge e o Executivo*, James Hunter (2004, p.25), pode ser definido como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com prazer visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Em uma organização, possuir uma liderança que esteja alinhada com o propósito da empresa é de suma importância, visto que a pessoa que exerce essa liderança, o líder, possui a capacidade de influenciar e direcionar pessoas para o cumprimento de diversas tarefas, e quanto mais alinhado este esteja com o propósito da organização, maior é a chance de sucesso e crescimento.

Bergamini (1994) enfatiza que liderança não se restringe ao desempenho de um cargo, mas envolve relacionamento e cooperação. Algumas vezes, a pessoa que desempenha o papel de liderança em uma equipe não necessariamente é a mesma que chefia, pode ser alguém que de forma natural consegue influenciar e direcionar o restante do grupo para a execução de determinadas ações. Já outras vezes, a pessoa que desempenha o papel de liderança, exerce também um cargo de chefia, onde possui a responsabilidade de guiar o seu time, desenvolvê-lo e evoluí-lo, tanto no panorama individual como grupal. Há diversas teorias de lideranças, como citam os estudos de Pedruzzi Júnior et al. (2016) e Assunção (2020), como a liderança liberal, autocrática e democrática.

A liderança autocrática é aquela em que o líder centraliza e impõe as suas decisões, não havendo muita margem para opiniões e iniciativas de outros colaboradores.

A liderança liberal é aquela em que o líder delega todas as atividades aos seus liderados, deixando-os realizarem sem quaisquer auxílio e/ou supervisão, o que acarreta, muitas vezes, em atrasos e trabalhos incompletos.

A liderança democrática é aquela em que o líder trabalha em parceria com seus liderados, mostrando o caminho, mas também ouvindo as ideias que lhes são apresentadas, encontrando um denominador comum e levando as atividades ao seu êxito. Porém, é importante frisar que:

“[...] em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro”. Para ele “a tarefa do líder é desenvolver líderes”, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento (DRUCKER, 1996, p. 162).”

O papel do líder é fundamental dentro de uma organização e cada vez mais requisitado, mesmo que muitas organizações não forneçam mecanismos e tempo para o desenvolvimento de seus colaboradores na construção de novos líderes. Visto isto, se faz necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, buscando-se estimular os talentos para o desempenho de suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, culminado em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional (GUIMARÃES, 2002).

## 2.4 TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe consiste em um grupo de pessoas atuando em conjunto em prol de um objetivo em comum.

As organizações cada vez mais cobram de seus líderes que estes instiguem as suas equipes a trabalharem em conjunto, pois entendem que quando todos os membros de um time estão com suas energias concentradas em prol de um objetivo em comum, a probabilidade de obterem êxito é maior. Ancona & Nadler (1988) citam

que as equipes são grupos de pessoas formadas com o objetivo de criar sinergia, aumentando a aplicação de forma conjunta de conhecimento especializado, fazendo com que o trabalho de todos seja maior do que se realizado de maneira separada.

Com isto, é de suma importância que um time atue de maneira conjunta, principalmente em atividades cruciais para o setor e em épocas do mês/ano em que há uma maior sobrecarga de trabalho, deste modo não sobrecarregando uma pessoa em específico e todos realizando as entregas como uma equipe.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional, conforme cita Senhoras (2007), trata-se de uma definição utilizada na administração, permitindo que a organização encontre a sua identidade coletiva, propiciando significados e mecanismos eficientes de coordenação, comunicação e aprendizado aos colaboradores internos, deste modo contribuindo para uma melhor performance organizacional.

Aprofundando ainda mais o conceito de cultura organizacional, temos que:

“A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação interna e externa. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1984, p. 04)”.

Schein (1984) ainda apresenta a ideia de que a cultura organizacional pode ser entendida através de 3 níveis de conhecimento: os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos inconscientes.

Os artefatos são os que possuem maior facilidade de identificação, podendo ser considerado o primeiro nível da cultura organizacional. Pode-se citar a hierarquia, o grau de formalidade entre os colaboradores e a vestimenta dos funcionários, deste modo estando enquadrados no padrão de cultura da organização. Os valores compartilhados não são facilmente identificados, estão ligados às regras e normas da empresa, a ideologia e valores que a empresa transmite, podendo ser caracterizados como o segundo nível da cultura organizacional. Os pressupostos inconscientes são considerados o terceiro nível da cultura organizacional, e estão ligados às crenças que os profissionais têm em relação a empresa, doutrinas e sentimentos que estes

colaboradores possuem e compartilham de maneira inconsciente no dia a dia na organização.

Pode-se entender então que a cultura organizacional já existe quando há o ingresso do colaborador na empresa e este é instruído, através de integrações, a absorver e compartilhar para com os colegas os princípios e modelo de tratamento pré-estabelecidos na companhia. Cada vez mais as organizações buscam construir uma identidade que as diferencie dos concorrentes, propiciando aos seus colaboradores momentos e vivências que antes não haviam experienciado.

## 2.6 REMUNERAÇÃO

A palavra remuneração tem sua origem na Antiguidade. No reinado de Nabucodonosor, os trabalhadores envolvidos na produção de tecidos recebiam salários de incentivos para desenvolver suas tarefas (RIBEIRO, 2006). A remuneração nada mais é do que a retribuição, por parte do empregador, pela mão de obra ofertada pelo empregado. O processo remuneratório já sofreu diversas alterações com o passar dos anos e das evoluções que o mundo teve, e no mundo organizacional ela cada vez mais é tópico presente nas discussões e negociações entre os colaboradores e seus gestores.

A remuneração no mundo corporativo deixou de ser apenas o salário no final do mês que a empresa transfere ao seu funcionário, tem a ver com todo o contexto além do dinheiro que a empresa oferta, tais como o plano de saúde, os vales refeição e alimentação, programas de auxílio a saúde física e mental dos colaboradores, o incentivo à educação, a participação dos funcionários no resultado da empresa recebendo uma recompensa em caso de lucro. Por trás da remuneração, há uma mensagem não sinalizada, conforme abaixo:

A remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização. A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para empresa e seu status profissional para o mercado. Ao tratarmos a remuneração como um fator objetivo, perdemos a perspectiva de todo o seu valor simbólico em nossa sociedade (DUTRA, 2012, p.181).

Possuir uma remuneração que satisfaça o trabalhador é a luta diária que todas as organizações enfrentam, pois com a globalização do mundo, hoje as empresas não possuem como concorrentes apenas organizações da mesma cidade, possuem

concorrentes em todo o mundo, visto a possibilidade de muitos serviços poderem ser realizados de maneira remota, o trabalhador pode estar em um país e trabalhar para outro, o que está cada vez mais ocorrendo. Por isso que grandes empresas investem muito de seu orçamento anual em recursos para se tornarem cada vez mais atrativas aos seus funcionários e mercado como um todo, buscando a diferenciação e maior pacote de benefícios, possibilitando benefícios tais como o trabalho remoto/híbrido, programas em parcerias com academias e centros esportivos, salários acima do que o mercado paga e planos de saúde sem coparticipação dos trabalhadores. Tudo isto buscando reter e atrair talentos para que o seu crescimento seja impulsionado e que o retorno destes investimentos nos colaboradores seja convertido em maiores lucros para as organizações.

Assim sendo, a seguir serão trazidos os métodos utilizados e os resultados que foram obtidos através das teorias abordadas.

### **3 METODOLOGIA**

O método utilizado foi uma pesquisa qualitativa e exploratória, os instrumentos utilizados foram: revisão teórica e a aplicação de um questionário tipo “survey”, ou seja, uma sondagem de opinião aplicada para profissionais atuantes no setor estudado. A pesquisa exploratória torna explícito a situação problema, através de levantamentos bibliográficos e entrevistas com pessoas que já tiveram experiências com o problema pesquisado, Gil (1991).

Esta é uma pesquisa que está enquadrada como uma pesquisa de campo, que para Vergara (2006) pode ser caracterizada como uma investigação empírica realizada no local que ocorre ou ocorreu o fenômeno. Será por meio da coleta de dados, com uso de questionário aos entrevistados a fim de responder questões levantadas no decorrer do artigo. O questionário foi disponibilizado durante os meses de outubro e novembro de 2023 para resposta dos participantes da pesquisa. Durante este período, houve direcionamentos e orientações acerca de como utilizar as respostas e alinhamentos com as bibliografias utilizadas no presente trabalho.

Com o objetivo de identificar os respondentes da pesquisa, foram elaboradas 4 perguntas voltadas ao perfil dos participantes. Dentre os 22 respondentes da pesquisa, 18 eram do gênero feminino e 4 do gênero masculino. A faixa etária predominante foi do público compreendido entre 18 e 25 anos (11 respondentes), com

idades compreendidas entre 26 e 35 anos, foram 8 respondentes e dos 36 aos 45 foram 3 respondentes. Conforme gráficos abaixo:

### Gráfico 1: índice do gênero dos participantes da pesquisa

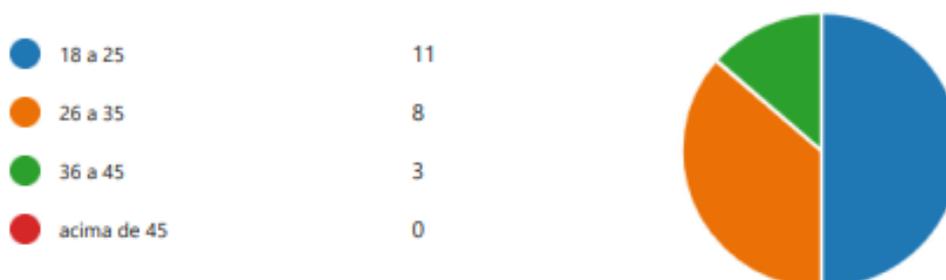
#### 1. Qual o seu gênero



Fonte: esta pesquisa.

### Gráfico 2: índice da faixa etária dos participantes da pesquisa

#### 2. Qual a sua faixa etária?

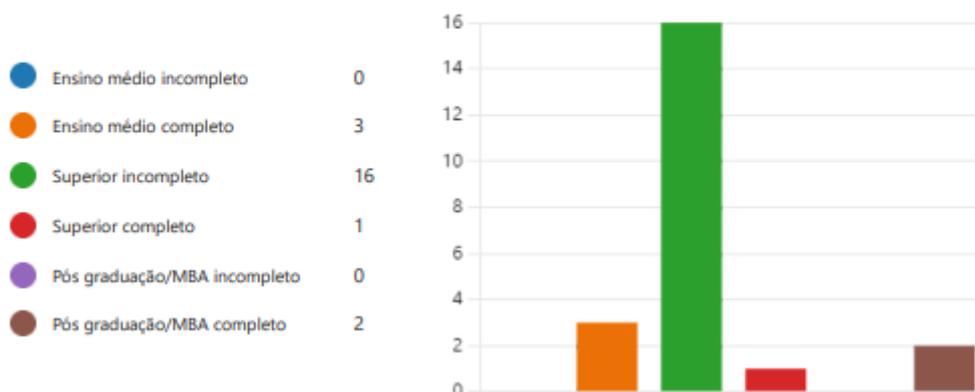


Fonte: esta pesquisa

Com relação ao grau de instrução dos participantes da pesquisa, todos possuem o Ensino Médio completo, porém 16 destes possuem o ensino superior incompleto ou cursando, 1 possui o superior completo e 2 já possuem pós-graduação em seu histórico. Em relação ao tempo de empresa, foi identificado que a grande maioria não possui mais de 3 anos nas empresas em que atuam (16 até 3 anos), 5 entre 4 e 7 anos e apenas 1 de 8 a 10 anos. A possível explicação seja por tratar-se de profissionais jovens e em processo de graduação em seus cursos. Conforme gráficos abaixo:

### Gráfico 3: índice do grau de escolaridade dos participantes da entrevista

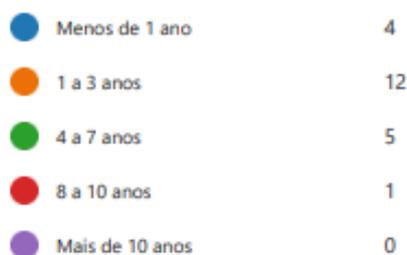
### 3. Qual o seu nível de escolaridade?



Fonte: esta pesquisa

### Gráfico 4: índice do tempo de empresa dos participantes da entrevista

#### 4. Há quanto tempo você está na empresa?



Fonte: esta pesquisa

Os participantes da pesquisa foram solicitados em fóruns da universidade e por meio de investidas on-line para colegas e ex-colegas de trabalho. A coleta de dados deu-se através da plataforma Microsoft Forms, onde se há a seriedade para com as informações e respostas obtidas. Foram divididos em 3 partes, com a obtenção de informações sociodemográficas dos participantes e as explanações ao que se refere ao clima organizacional e satisfação no trabalho.

## 4 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção serão apresentados os resultados dos indicadores de clima organizacional selecionados para a presente pesquisa. A análise contará com as

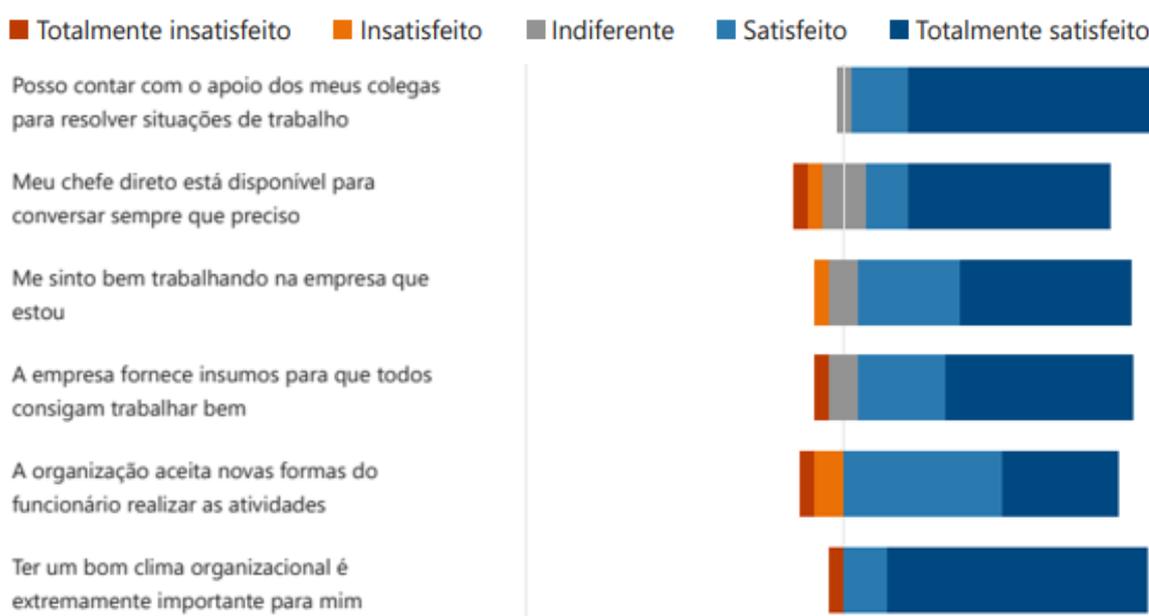
respostas obtidas dos participantes da pesquisa, juntamente com o embasamento teórico de uma série de autores que citam estes indicadores em seus estudos. O primeiro gráfico traz algumas afirmações para que os respondentes sinalizem o grau de concordância, em uma escala de discordo totalmente até concordo totalmente. Os principais desvios de cada indicador serão evidenciados nas análises abaixo.

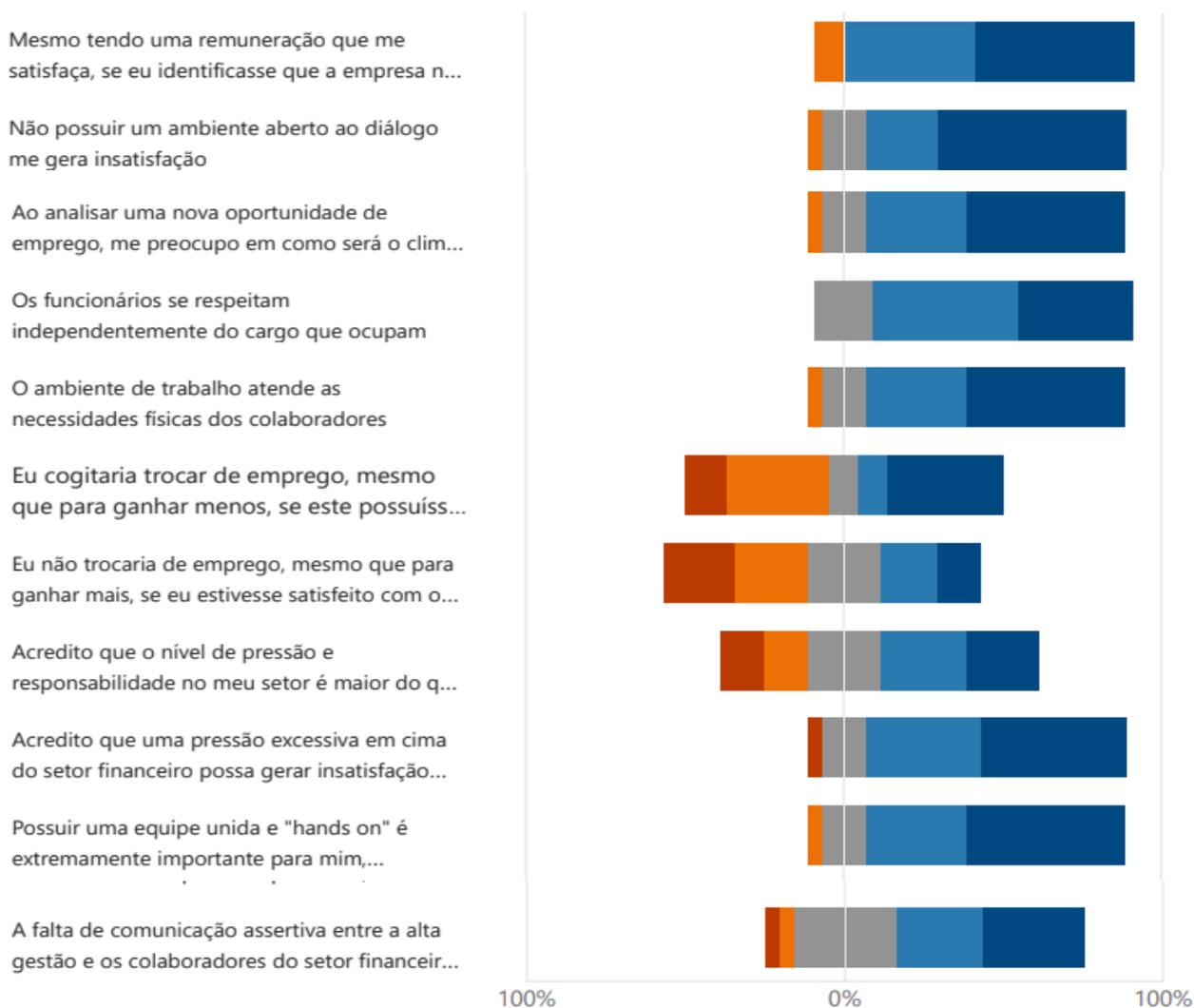
#### 4.1 FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO NO TRABALHO PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA

Como ponto central da pesquisa, a análise dos fatores que geram satisfação para profissionais da área administrativa financeira tem como objetivo identificar desvios para as afirmações apresentadas. Foram apresentadas 13 afirmações baseadas em questões pensadas e elaboradas pelo autor do presente trabalho, levando em consideração a vivência adquirida nos anos de trabalho nesta área e em conversas com colegas de empresa.

A escala apresentada traz em um extremo a possibilidade da sinalização de totalmente insatisfeito, caso em que o colaborador está totalmente insatisfeito sob a perspectiva de afirmação apresentada, e na outra totalmente satisfeito, nos casos em que o colaborador apresenta o grau máximo de satisfação para tal afirmação. A partir disto, será apresentado o conjunto de respostas que trazem o maior desvio nestas perspectivas.

**Gráfico 5: Afirmações referente aos indicadores de clima organizacional.**





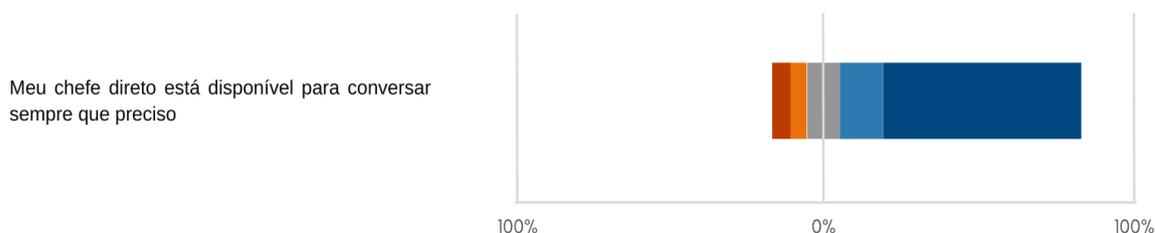
#### 4.1.1 FATOR LIDERANÇA

O indicador na percepção de Liderança, traz consigo o papel de influenciar e direcionar os seus liderados, conforme citado por James Hunter (2004, p.25). Ao analisarmos as afirmativas voltadas para o tema da liderança, notamos que há uma congruência entre a teoria sinalizada e a resposta dos participantes da pesquisa, onde sinalizam que a disponibilidade para conversa entre o líder e o liderado é essencial para o desenvolvimento das atividades no dia a dia. A boa comunicação e a participação de todos no processo decisório enriquecem as discussões e possibilitam maior desenvolvimento para o grupo de trabalho. Essa sinalização vai de encontro ao modelo de liderar democrático, onde há participação e proximidade da liderança

nas decisões, direcionando assim para o êxito profissional, conforme citado por Pedruzzi Júnior et al. (2016) e Assunção (2020).

### Gráfico 6. Indicador de percepção da disponibilidade da liderança

■ Discordo totalmente ■ Discordo parcialmente ■ Não concordo, nem discordo ■ Concordo parcialmente ■ Concordo totalmente

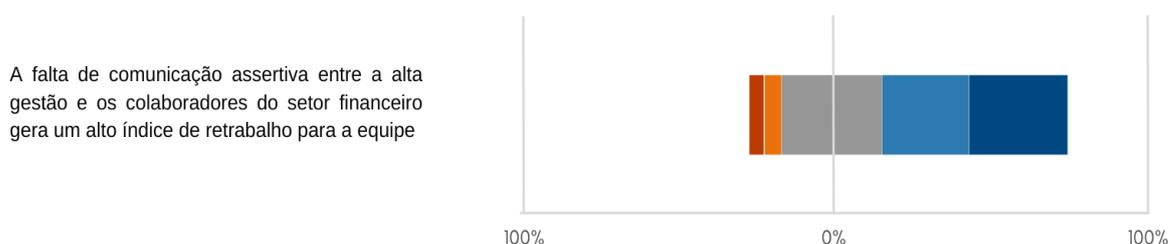


Fonte: esta pesquisa

O segundo indicador de liderança traz referência a respeito da assertividade dos direcionamentos que o líder tem com o seu time. Este indicador é importante pois está relacionado também a comunicação, em como são transmitidas as mensagens e como são recebidas pelo time. Este indicador não apresentou uma tendência dentro do setor financeiro, visto que não houve grandes desvios e mostrou que 40% dos respondentes não souberam responder se a falta da assertividade impacta ou não em seus trabalhos. Essas sinalizações vão de encontro ao modelo de liderar democrático, onde há participação e proximidade da liderança nas decisões, direcionando assim para o êxito profissional, conforme citado por Pedruzzi Júnior et al. (2016) e Assunção (2020).

### Gráfico 7. Indicador de percepção da comunicação assertiva da liderança

■ Discordo totalmente ■ Discordo parcialmente ■ Não concordo, nem discordo ■ Concordo parcialmente ■ Concordo totalmente



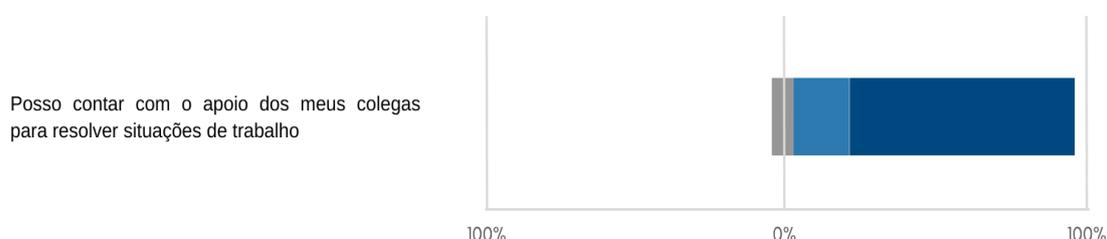
Fonte: esta pesquisa

#### 4.1.2 FATOR: TRABALHO EM EQUIPE

No que tange o trabalho em equipe, pode-se citar que é o que apresenta o maior índice de satisfação entre os participantes da pesquisa, mostrando que é um ponto importante e valorizado entre os profissionais. Conforme evidenciado por Ancona & Nadler (1988), a sinergia entre os colegas de equipe traz inúmeros benefícios para o time como um todo e a organização, pois quando há o espírito colaborativo entre todos, ninguém precisa ter uma carga maior de trabalho, pois há uma divisão equitativa. É importante frisar, também, que o trabalho em equipe dentro do setor financeiro é um indicador que gerou destaque em virtude da sobrecarga de trabalho que muitas equipes recebem, pois, por estar em constante contato com a alta gestão, a área financeira é bombardeada a todo tempo por novas solicitações de trabalho. Pode-se concluir a partir do gráfico apresentado que os colaboradores da área financeira prezam, e muito, por um time colaborativo e participativo nas atividades, onde todos desempenhem suas funções e auxiliem os demais colegas no decorrer do dia/mês. E, a partir destas afirmações, é cada vez mais importante para os gestores e empresa como um todo, que ao procurarem novos talentos e/ou realizarem a manutenção dos colaboradores já existentes no setor financeiro, que busquem perfis semelhantes e colaborativos, deste modo agregando ao clima da equipe.

#### Gráfico 8. Indicador de percepção do Trabalho em Equipe

■ Discordo totalmente ■ Discordo parcialmente ■ Não concordo, nem discordo ■ Concordo parcialmente ■ Concordo totalmente

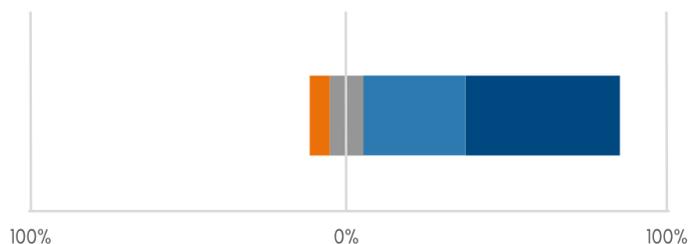


Fonte: esta pesquisa

#### Gráfico 9. Indicador de percepção do Trabalho em Equipe

■ Discordo totalmente ■ Discordo parcialmente ■ Não concordo, nem discordo ■ Concordo parcialmente ■ Concordo totalmente

Possuir uma equipe unida e "hands on" é extremamente importante para mim, principalmente em épocas cruciais do mês/ano



Fonte: esta pesquisa

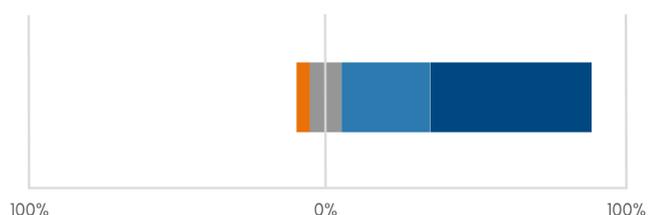
#### 4.1.3 FATOR: CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é algo presente em todas as organizações e, na maioria das vezes, valorizada pelos colaboradores por ser parte de sua identidade organizacional. Para os profissionais da área financeira que participaram da pesquisa, o terceiro nível de conhecimento denominado de pressupostos inconscientes, conforme citado por Schein (1984), são os mais valorizados e identificados por eles. Isso pode ser evidenciado na questão de se sentir bem na empresa que atua, onde houve uma grande aceitação em quase sua totalidade. Trabalhar em um ambiente que gera satisfação faz com que não seja um fardo trabalhar durante mais de 8 horas por dia, pois mesmo com a carga horária exaustiva, o colaborador está se sentindo bem e cuidado pela empresa. Este indicador salienta a necessidade que as empresas têm em a todo momento estar ouvindo as opiniões dos colaboradores, analisando através das pesquisas institucionais, conversas com a gestão e qualquer outro método utilizado, pois são nestes momentos em que as opiniões são expostas e as propostas de melhorias podem surgir.

#### Gráfico 10. Indicador de percepção de bem-estar do colaborador

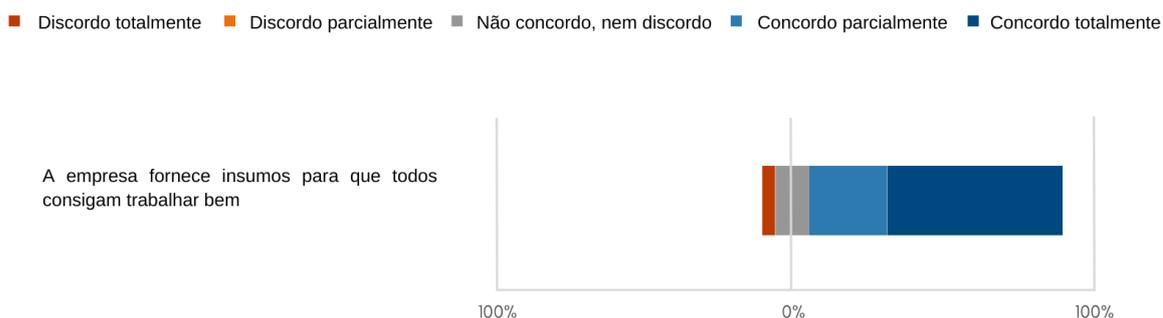
■ Discordo totalmente ■ Discordo parcialmente ■ Não concordo, nem discordo ■ Concordo parcialmente ■ Concordo totalmente

Me sinto bem trabalhando na empresa que estou



Fonte: esta pesquisa

### Gráfico 11. Indicador de percepção da cultura organizacional



Fonte: esta pesquisa

O indicador de percepção da cultura organizacional, voltado para os insumos que a organização dispõe para que o colaborador consiga trabalhar de maneira satisfatória, é demasiado importante, visto que possuir um local de trabalho com os equipamentos adequados para as atividades diárias contribui para boas entregas e funcionários felizes. E isto pode ser evidenciado com a citação de Schein (1984), onde traz que o primeiro nível de conhecimento da cultura organizacional é o artefato, que está ligado aos aspectos tangíveis evidenciados pelos colaboradores dentro das organizações. Pôde-se identificar, no gráfico abaixo, que houve grande aceitação por parte dos funcionários, onde em quase sua totalidade concordaram que as organizações dispõem de insumos que possibilitam aos colaboradores realizarem suas atividades de maneiras satisfatórias. E, levando em consideração as respostas dos participantes da pesquisa, é apontado uma tendência dentro do setor administrativo financeiro, onde os aspectos tangíveis ofertados pelas empresas são valorizados e solicitados por este público.

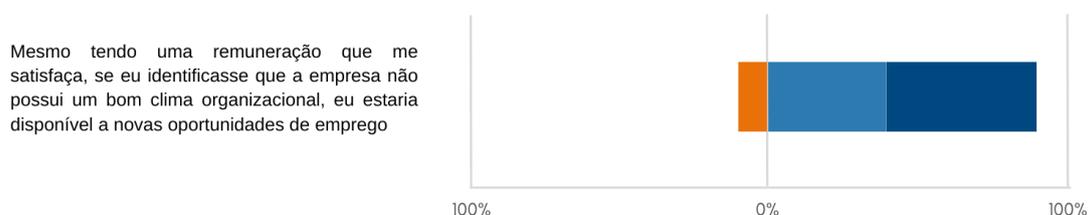
#### 4.1.4 FATOR: REMUNERAÇÃO

O item remuneração é discussão corrente em diversas equipes e profissionais, pois trata-se da retribuição da mão de obra que o funcionário oferta pelos benefícios que a empresa dispõe. Entre os respondentes trabalhadores da área financeira foi o item que apresentou maior equilíbrio entre as alternativas, mostrando que realmente é um tema aberto a diversas discussões e percepções. Conforme citado por DUTRA (2012), a remuneração é vista como um mecanismo de valorização e diferenciação

do profissional frente ao mercado, portanto, possuir um bom pacote de remunerações é algo que gera satisfação para os profissionais. Porém, de acordo com as respostas obtidas, a remuneração é um mecanismo importante para os profissionais da área financeira, mas ela está correlacionada, também, ao bom clima organizacional que os trabalhadores esperam ter. A remuneração recebida pelos profissionais deixou de ser o principal fator para permanecer ou não na empresa, ela é sim importante, porém para os atuantes financeiros, ela deve andar junto com um bom clima entre os colegas e uma satisfação com a organização como um todo. Isso é tão verdade que ao serem questionados se trocariam de emprego para ganhar mais, mas sem a certeza se o clima da nova empresa seria bom, houve um grande equilíbrio nas respostas, apontando para situações intrínsecas valorizadas pelos profissionais financeiros.

### Gráfico 12. Indicador de percepção da remuneração

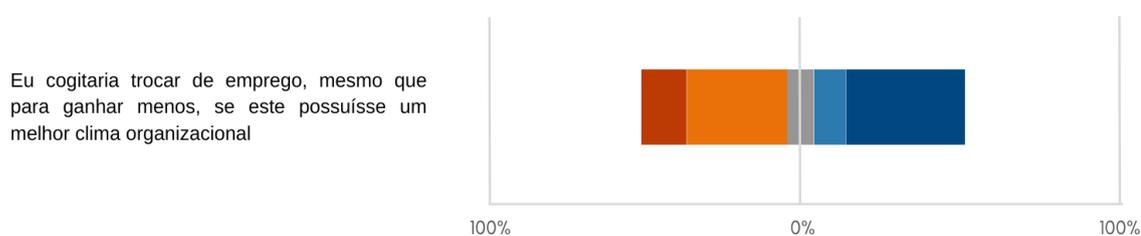
■ Discordo totalmente ■ Discordo parcialmente ■ Não concordo, nem discordo ■ Concordo parcialmente ■ Concordo totalmente



Fonte: esta pesquisa

### Gráfico 13. Indicador de percepção da remuneração

■ Discordo totalmente ■ Discordo parcialmente ■ Não concordo, nem discordo ■ Concordo parcialmente ■ Concordo totalmente

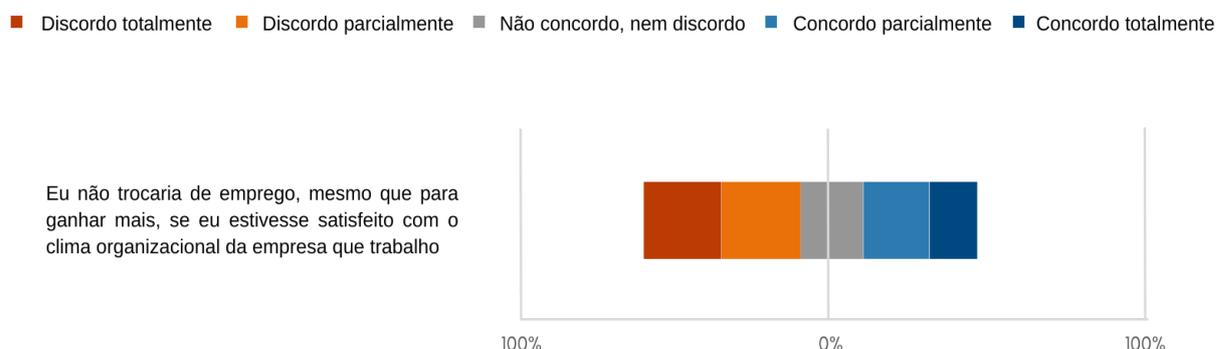


Fonte: esta pesquisa

### Gráfico 14. Indicador de percepção da remuneração

No indicador abaixo, é possível perceber que há um equilíbrio nas respostas ligadas a troca de emprego frente ao clima organizacional que o colaborador possui

atualmente. Com base neste indicador, é possível identificar que é um tema que gera bastante questionamento entre os profissionais, pois ao analisar uma possível troca de emprego, o colaborador deve colocar na balança aspectos que vão além do fator financeiro, tais como será o clima neste novo ambiente, uma nova equipe, uma nova gestão. São vários aspectos que devem ser analisados e levados em consideração, e possivelmente é o fator que causou esse equilíbrio nas respostas.



Fonte: esta pesquisa

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No tópico de Satisfação no Trabalho, foi exemplificado alguns indicadores que podem gerar satisfação ou não nos colaboradores. Tais como os benefícios que as empresas oferecem, as oportunidades de desenvolvimento e crescimento na organização e a conciliação da vida profissional com a vida pessoal.

De acordo com as respostas obtidas e os indicadores disponibilizados, foi identificado que há um enorme equilíbrio nas respostas de satisfação no trabalho, o que corrobora com Spector (2002), onde ele cita que a definição de satisfação é individual e corresponde a cada colaborador, onde cada um possui a sua percepção, o que gera satisfação para uma pessoa não quer dizer que seja o mesmo para o outro. O ponto que apresentou maior índice de satisfação foi referente às atividades desempenhadas atualmente, demonstrando que apesar de possuírem uma carga de responsabilidade alta, isso não afeta em estarem satisfeitos com as obrigações diárias. Já a questão que gerou maior índice de insatisfação por parte dos atuantes do setor financeiro, foi a possibilidade do trabalho híbrido, onde, de acordo com as respostas, não lhe são ofertados e/ou menos do que gostariam. Este ponto vem de encontro com o que foi trazido a respeito do estudo de Bloom et al. (2015), onde há um maior ganho em produtividade e satisfação aos profissionais quando lhe são

oferecidos o trabalho de maneira híbrida/remota. Na análise de fatores que geram insatisfação, em menor escala, também pode-se citar como indicadores de pontos de atenção, os voltados ao número de horas extras realizadas pelos atuantes da área financeira e a conciliação nas atividades pós trabalho, onde uma está diretamente ligada a outra. A realização de horas extras é normal dentro das organizações, visto que há épocas do mês que possuem maior volume de trabalho, porém, esta deve ser encarada como exceções e não regras dentro dos times, pois, caso contrário, levará o colaborador em um processo de exaustão e acarretará altos índices de insatisfação para com seus afazeres, conforme também evidenciado no gráfico abaixo.

Este ponto deve servir de alerta entre os gestores e a área de recursos humanos nas organizações, pois a sobrecarga de trabalho pode levar o colaborador a adquirir doenças psicológicas e físicas, visto que é necessário uma boa conciliação entre o trabalho e a vida fora dele, possibilitando a realização de atividades físicas e momentos de lazer e descanso.

Abaixo podem ser analisadas as afirmativas relativas a satisfação no trabalho e as ilustrações dos indicadores citados.

Gráfico 15. Indicador de percepção de Satisfação no Trabalho

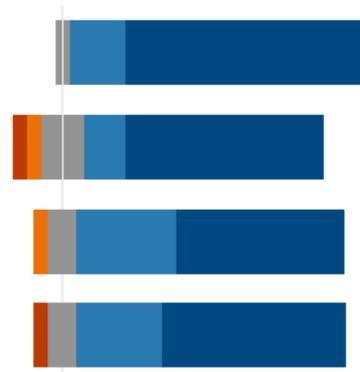
■ Totalmente insatisfeito ■ Insatisfeito ■ Indiferente ■ Satisfeito ■ Totalmente satisfeito

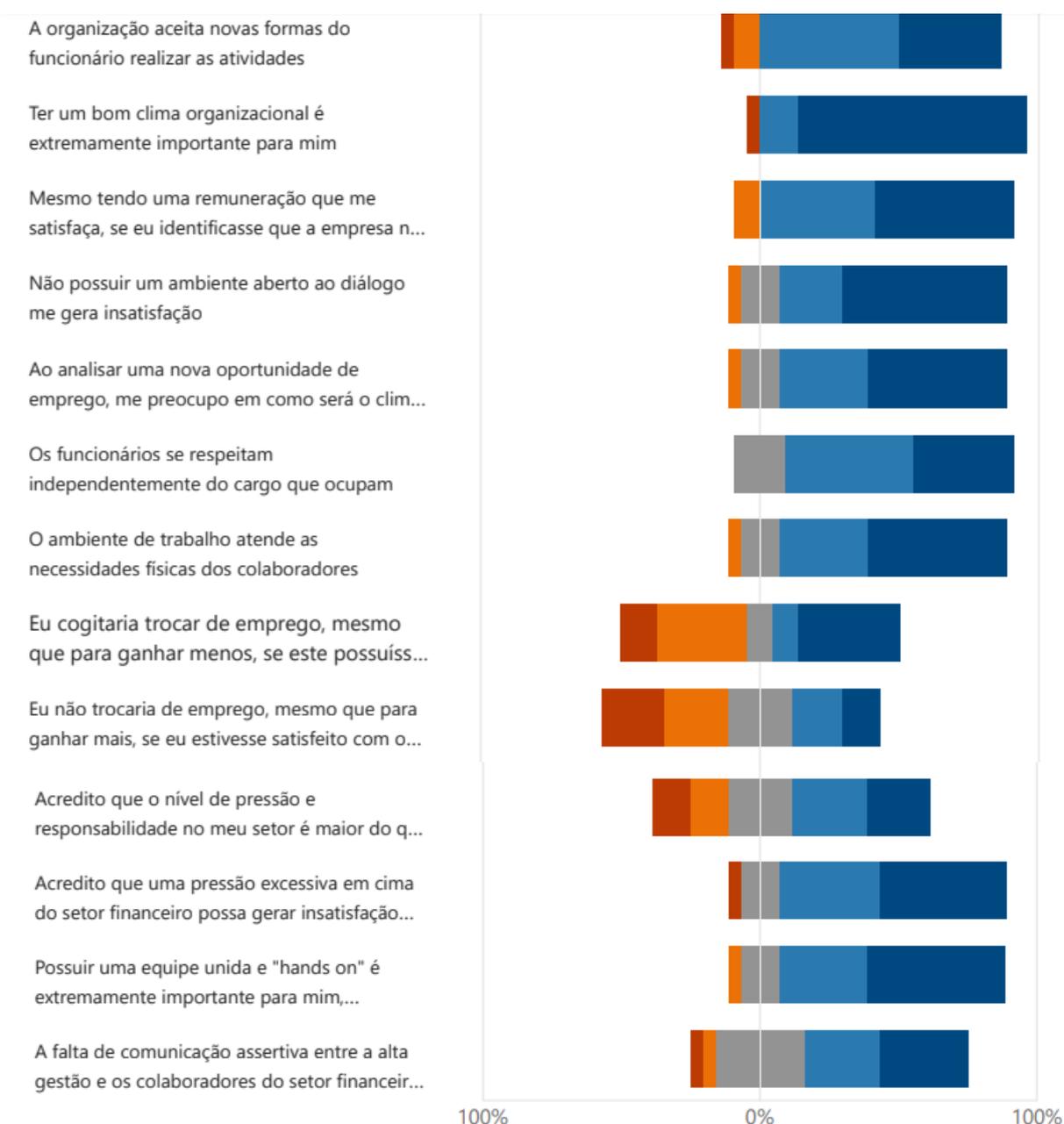
Posso contar com o apoio dos meus colegas para resolver situações de trabalho

Meu chefe direto está disponível para conversar sempre que preciso

Me sinto bem trabalhando na empresa que estou

A empresa fornece insumos para que todos consigam trabalhar bem





Fonte: esta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da explanação e discussão dos conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho, torna-se evidente a importância de maiores discussões do tema, com o objetivo de propiciar um ambiente de trabalho saudável e satisfatório para os colaboradores.

O presente estudo nos mostrou que apenas salários competitivos não são suficientes para manter os colaboradores nas empresas, é necessário a promoção de um clima organizacional saudável, promovendo a colaboração entre os funcionários e o bem-estar de todos. Ao analisar os indicadores de satisfação no trabalho essenciais para o setor financeiro, através de uma abordagem qualitativa e exploratória, identificou-se que os aspectos remuneratórios são importantes, porém, há uma grande valorização do trabalho em equipe e flexibilidade para o executar do trabalho, sendo estes os principais indicadores que exercem satisfação para estes profissionais. Os indicadores que apontaram maior desvio referente ao que gera insatisfação para os profissionais da área financeira, são os referentes à conciliação da vida pessoal frente a profissional e a flexibilidade no formato de trabalho. Estes fatores podem ter ligação com a alta responsabilidade a qual é atribuída neste setor, gerando alta carga horária de trabalho e uma necessidade de que essas equipes estejam de forma física na empresa, podendo dar uma ideia de maior comprometimento com suas funções.

É importante ressaltar que as empresas que compreendem tais necessidades de seus colaboradores, estão um passo à frente das demais, tanto no quesito de atrair como de reter talentos. Para tanto, ressalta-se que, investir em programas e cursos voltados para desenvolvimento de lideranças e palestras acerca da importância do trabalho em equipe, podem ser estratégias importantes que as empresas podem utilizar para obter maior vantagem competitiva e um ambiente positivo para seus profissionais.

Tendo em vista o exposto, o presente estudo reforçou a importância da abordagem holística para a promoção da satisfação no trabalho e melhor clima organizacional para os profissionais da área financeira, apontando não apenas indicadores tangíveis, como salários e benefícios, mas também os intangíveis, como o trabalho em equipe e a liderança. Para futuros trabalhos, é importante avaliar se em uma base maior de profissionais a tendência se mantém e se o campo de atuação das empresas destes profissionais da área financeira é uma variável correlata com o tema.

## REFERÊNCIAS

ANCONA, D.G.; NADLER, D.A. **Top hats and executive tales: designing the senior teams**. Group and Organization Studies, 1988.

ASSUNÇÃO, M. A. **Como ser um líder em um novo cenário?**. Revista Processus de Estudos de Gestão, jurídicos e financeiros, v. 11, n. 41, p. 76-87, 2020.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994

BLOOM, N. et al. **The New Empirical Economics of Management**. Journal of the European Economic Association, v. 12, p. 835–876, 2014.

BRIEF, A.P. WEISS, H.M. (2002). **Organizational behavior: Affect in the workplace**. Annual Review of Psychology, 53, 279-307.

CARLINI, Rafael. **Conheça os principais avanços tecnológicos e sua influência no dia a dia**. Uninassau, 2022. Disponível em: <https://blog.uninassau.edu.br/principais-avancos-tecnologicos/>. Acesso em 07 jan. 2024.

CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas**. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CAVALLINI, Marta. **Motivação no trabalho: 89% das empresas reconhecem que bons resultados estão ligados à felicidade dos colaboradores**. G1 Globo, 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/03/20/motivacao-no-trabalho-89percent-das-empresas-reconhecem-que-bons-resultados-estao-ligados-a-felicidade-dos-colaboradores-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 22 ago. 2023.

DIFINI, CRISTIANE DORNELLES. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma instituição de ensino superior**. 2002.

Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ECONOMIASC. **Por que o setor financeiro está com a saúde mental sob ameaça?**. 2022. Disponível em: <https://economiasc.com/2022/03/02/por-que-o-setor-financeiro-esta-com-a-saude-mental-sob-ameaca/>. Acesso em 10 dez. 2023.

FERREIRA, Patricia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 10 ago. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. 13 ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.

LAROS, J.A. PUENTE-PALACIOS, K.E. (2004). **Validação cruzada de uma escala de clima social**. Estudos de Psicologia (Natal), 9 (1), 113-119.

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno Roberto. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. Revista Espacios,

v.38, n.28, 2017. Disponível em:

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>. Acesso em 21 ago. 2023.

LINKAGES. **Selo GPTW: o que é, por que é importante e como sua empresa pode obter um.** 2022. Disponível em: <https://linkages.com.br/2022/12/09/o-que-e-o-selo-gptw-e-como-a-minha-empresa-pode-obter-um/#:~:text=Great%20Place%20To%20Work%20significa,setor%20de%20tecnologia%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 04 jul. 2023.

LOCKE, E. A. **What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance** v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

MANPOWERGROUP. **Quais são as áreas com maior índice de turnover?.** 2020. Disponível em: <https://blog.manpowergroup.com.br/quais-sao-as-areas-com-maior-indice-de-turnover>. Acesso em: 06 jul. 2023.

MARQUEZE, Elaine; MORENO, Claudia. **Satisfação no trabalho – uma breve revisão.** Universidade do sul de Santa Catarina. Dezembro, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/?lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2023

MARTINEZ, M.C. Paraguay, A.I.B.B. (2003). **Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 6, 59-78.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

ENIAC. **Mercado de Trabalho para Gestão Financeira: Perfil, Atuação e Mais.** 2023. Disponível em: <https://www.eniac.com.br/blog/mercado-de-trabalho-para-gestao-financeira-perfil-atuacao-e-mais#:~:text=O%20mercado%20de%20trabalho%20para%20profissionais%20de%2>

OGest%C3%A3o%20Financeira%20%C3%A9,tomar%20decis%C3%B5es%20estrat%C3%A9gicas%20e%20eficientes> . Acesso em: 22, Jan 2024.

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: 89% das empresas reconhecem que bons resultados estão ligados à felicidade dos colaboradores. G1. Globo, 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/03/20/motivacao-no-trabalho-89percent-das-empresas-reconhecem-que-bons-resultados-estao-ligados-a-felicidade-dos-colaboradores-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 10 jul 2023.

PEDRUZZI JÚNIOR, A.; SILVA NETO, J. M.; PEDRUZZI, N. L. I.; CARDOSO, R. R. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016

RIBEIRO, Antônio de L. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva 2006.

ROBBINS, S. P. (1999). Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RUEDA, Fabián Javier Marín; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos; LIMA, Robisom Carlos de. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. Bol. psicol, São Paulo, v. 62, n. 137, p. 129-140, dez. 2012. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S000659432012000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S000659432012000200003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 jul. 2023.

SANTOS, Juliana Neves; NEIVA, Elaine Rabelo; ANDRADE-MELO, Eleuni Antônio (2013) Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 29, n. 1, p. 31 -39, Mar.

SCHEIN, E. H. **“Coming to a new Awareness of Organizational Culture”**. Sloan Management Review, vol 25, n 2, 1984.

SENHORAS, E. M. **“Culture in hospital organizations and cultural policies for coordinating communication and learning”**. RECIIS, vol. 1, n. 1, 2007.

SPECTOR, PAUL E. **Job Satisfaction: Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. 1. ed. Estados Unidos: SAGE Publications, 1997. p. 2-5.

TESSARO, Aghta Cristian Soldá. **Pesquisa de clima organizacional: uma análise na secretaria municipal de administração, fazenda e planejamento do município de Marau – RS**. Artigo (especialização) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Curso de Especialização em Gestão Pública, EaD, RS, 2016.

54% dos profissionais têm medo de errar e ser punidos. **G1** Globo, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2021/11/04/54percent-dos-profissionais-tem-medo-de-errar-e-ser-punidos-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em 22 ago. 2023.

## APÊNDICE A – DADOS PESSOAIS

Prezados, estou realizando uma pesquisa referente a como você enxerga o clima organizacional na empresa e como você se sente em relação a satisfação para com suas atividades. Os dados terão tratamento sigiloso. Conto com vocês!

Dados pessoais:

1 – Gênero:

Feminino  Masculino  Prefiro não informar

2 – Idade:

18 a 25  26 a 33  34 a 41  a partir de 42

3 – Escolaridade:

- Ensino Médio
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós- graduação / MBA

4 – Tempo de serviço na empresa:

- 1 a 3 anos
- 4 a 7 anos
- 8 a 11 anos
- a partir de 12 anos

## APÊNDICE B – ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com sua percepção frente ao clima organizacional na empresa que você atua, preencha em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), como você se sente em relação as afirmativas abaixo, de acordo com as legendas:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo em partes
- 5 – Concordo totalmente

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Posso contar com o apoio dos meus colegas para resolver situações de trabalho					
Meu chefe direto está disponível para conversar sempre que preciso					
Me sinto bem trabalhando na empresa que estou					
A empresa fornece insumos para que todos consigam trabalhar bem A organização aceita novas formas do funcionário realizar as atividades					
A organização aceita novas formas do funcionário realizar as atividades					
Ter um bom clima organizacional é extremamente importante para mim					
Mesmo tendo uma remuneração que me satisfaça, se eu identificasse que a empresa não possui um bom clima organizacional, eu estaria disponível a novas oportunidades de emprego					

Não possuir um ambiente aberto ao diálogo me gera insatisfação					
Ao analisar uma nova oportunidade de emprego, me preocupo em como será o clima organizacional nesta empresa					
Os funcionários se respeitam independentemente do cargo que ocupam					
O ambiente de trabalho atende as necessidades físicas dos colaboradores					
Eu cogitaria trocar de emprego, mesmo para ganhar menos, se este possuísse um melhor clima organizacional					
Eu não trocaria de emprego, mesmo que para ganhar mais, se eu estivesse satisfeito com o clima organizacional da empresa que trabalho					
Acredito que o nível de pressão e responsabilidade do meu setor é maior que em outros setores da empresa					
Acredito que uma pressão excessiva em cima do setor financeiro possa gerar insatisfação nos colaboradores					
Possuir uma equipe unida e “hands on” é extremamente importante para mim, principalmente em épocas cruciais do mês/ano					
A falta de comunicação assertiva entre a alta gestão e os colaboradores do setor financeiro gera um alto índice de retrabalho para a equipe					

## APÊNDICE C – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com suas percepções, indique quanto você se sente satisfeito, ou insatisfeito, com as atividades que desempenhas hoje. Preencha em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), como você se sente em relação as afirmativas abaixo, de acordo com as legendas:

1 – Totalmente insatisfeito

2 – Insatisfeito

3 – Indiferente

4 – Satisfeito

5 – Totalmente satisfeito

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Com as atividades que desempenho hoje					
Com as responsabilidades que possuo em meu trabalho					
Com o apoio da minha equipe de trabalho					
Com a minha chefia direta					
Com as oportunidades de crescimento que a empresa oferece					
Com os benefícios que a empresa oferece					
Com a minha remuneração atual frente as minhas atividades e responsabilidades					
Com a cobrança que me é imposta					
Com o ambiente de trabalho					
Com a conciliação da minha vida pessoal com a profissional					
Conseguir realizar as atividades voltadas a minha saúde após meu horário de trabalho					
A realização de horas extras					
Com a possibilidade do trabalho no modelo híbrido					