

## **FATORES QUE GERAM INSATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Thiago Martins Monteiro Gondim<sup>1</sup>; Zilá da Silva Oliveira<sup>2</sup>; Lucia Helena de Almeida Pacheco<sup>3</sup>; Cassio Gonçalves Sena<sup>4</sup>

### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo descrever e analisar os fatores que geram a insatisfação no ambiente de trabalho, os quais podem ocasionar um comprometimento em todo desenvolvimento organizacional. Partindo desse pressuposto, busca-se a partir de um aporte teórico, responder a seguinte questão: quais fatores geram insatisfação dos colaboradores e como tais fatores podem comprometer o trabalho da organização? O presente estudo acerca da temática tem como finalidade descrever e conceituar alguns dos principais fatores os quais ocorrem diretamente no interior das organizações e quais os efeitos desses fatores interferem no seu desenvolvimento organizacional. Para a elaboração da pesquisa foi realizado um estudo qualitativo descritivo, delineada a partir dos critérios estabelecidos para uma pesquisa bibliográfica por meio de revisão literária científica existente sobre o tema proposto. Os resultados retrataram como de fato uma má gestão influencia na insatisfação do colaborador.

**Palavras chave:** Ambiente de Trabalho, Insatisfação, Gestão.

### **Abstract**

This article aims to describe and analyze the factors that generate dissatisfaction in the work environment, which can cause a compromise in all organizational development. Based on this assumption, it is sought from a theoretical contribution, to answer the following question: what factors generate employees' dissatisfaction and how can such factors jeopardize the work of the organization? The present study about the theme aims to describe and conceptualize some of the main factors that occur directly within the organizations and what the effects of these factors interfere in their organizational development. For the elaboration of the research a qualitative descriptive study was carried out, delineated from the established criteria for a bibliographical research through an existing scientific literary revision on the proposed theme. The results portrayed how in fact poor management influences employee dissatisfaction.

**Keywords:** Work Environment, Dissatisfaction, Management.

---

<sup>1</sup> Psicólogo, e licenciatura em História, especializado em Saúde Mental, Estresse e Dependência Química, Mestrando em Ciência, Tecnologia e Educação, Professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: thiagogondim2010@hotmail.com

<sup>2</sup> Administradora, professora na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo, email: zyla.oliveira@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduada em Letras, professora na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: luciahelenapacheco@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduado em Matemática e Física, Mestre em Tecnologia e Sociedade pela UFVJM, professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, cassiosena@gmail.com

## **1 Introdução**

A insatisfação no trabalho pode estar coadunada a diversas variáveis, sejam eles externos ou internos. Os fatores internos estão conectados as condições e organização do trabalho, o grupo, o gestor, as estrutura ambiente de trabalho, a remuneração, a oportunidade de desenvolvimento profissional e outros; já os fatores externos, são relacionados à saúde psicológica do colaborador, relacionamento entre pessoas, os quais implicam na performance do funcionário. Isso acarreta uma sequência de perda à organização, como: altos índices de absenteísmo, rotatividade, desídia e a redução do desempenho e da capacidade de produzir dos colaboradores. Uma pessoa que não tem suas necessidades acatadas, não desfrutará da satisfação indispensável para exercer as suas tarefas com eficiência e eficácia.

O presente artigo tem como temática as Relações no Trabalho possuindo como objetivo identificar os fatores organizacionais que contribuem para a insatisfação dos colaboradores e que comprometem a qualidade dos serviços.

Buscou-se identificar as principais causas da insatisfação no ambiente de trabalho; verificar se há relação entre insatisfação, rotatividade e absenteísmo; avaliar os níveis de insatisfação dos colaboradores; analisar a visão dos colaboradores em relação à empresa, apresentar sugestão de melhoria e então analisar esses fatores, com a finalidade de mostrar os ganhos sociais e acadêmicos que esta pesquisa proporcionou.

Serão abordados nos próximos capítulos alguns conceitos sobre Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no trabalho, Motivação, Insatisfação no ambiente de trabalho, Absenteísmo, Rotatividade, Desídia e Treinamento, como auxílio para desenvolver a pesquisa.

**Os resultados obtidos ao final desta pesquisa poderão melhorar as condições de trabalho dos colaboradores e melhoria na liderança da empresa.**

Quanto à metodologia utilizada, essa pesquisa tem como características: descritiva, delineada a partir de uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa.

## **2 Gestão De Pessoas**

Antônio Carlos Gil (2007, p.15) afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”.

E complementa: “A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.” (GIL, 2007, p. 60).

Dutra (2006, p.17) “define a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativa entre a organização e as pessoas, para que ambas possa realiza-las ao longo do tempo”. O mesmo autor ainda confirma que a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo. Essa transformação vem sendo causada por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas são:

- Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.
- A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

E o mesmo autor completa os objetivos da gestão de pessoas:

1. Ajudar a organização a alcançar suas metas, objetivos e realizar sua missão.
2. Proporcionar competitividade à empresa
3. Treinar e motivar as pessoas para a empresa
4. Proporcionar a satisfação dos funcionários da empresa.
5. Desenvolver e manter a qualidade de vida do trabalho
6. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Segundo Chiavenato (2010, p.14) está certo que a gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. A sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

A partir desses conceitos acerca da gestão de pessoas, podemos perceber a importância da mesma para uma organização, dessa forma Fisher e Fleury (1998), define gestão de pessoas como um o conjunto de políticas e práticas de uma determinada empresa para direcionar a atuação humana e as relações entre pessoas no ambiente de trabalho.

E ainda Chiavenato (2004 p.04) continua com esse conceito que realça a necessidade das pessoas e a organização:

[...] Separar o trabalho existência das pessoas e muito difícil, diante da importância e do impacto que e o trabalho nelas provoca. Crescer na vida e ser bem sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir, atender seus clientes competir no mercado e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Portanto entende-se que a gestão de pessoas é importante, pois com a valorização de uma equipe o colaborador ficará motivado e conseqüentemente produzirá mais, assim gerando resultados positivos para a empresa com lucros satisfatórios, mas para isso acontecer e fundamental que as empresas se preocupem com o funcionário, dar boas condições de trabalho, para que os mesmos possam realizar corretamente suas tarefas, isso levará a empresa a alcançar seus objetivos.

### **3 Qualidade de Vida no Trabalho**

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2002 p.156):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.

Conforme (Maximiano,2000) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

(QVT) tem como base o enfoque biopsicossocial. Este enfoque ressalta que a saúde não está relacionada somente com a falta de doenças, mas como também ao bem estar biológico, psicológico e social do funcionário.

O mesmo autor ainda destaca que além de enfatizar o conceito de qualidade de vida no trabalho é fundamentada em uma visão ética do ser humano.

A ética, como base da QVT procura identificar, eliminar ou minimizar todos os tipos de ameaças ocupacionais. Isso inclui desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental exigido para cada tarefa, bem como a forma de gerenciar as circunstâncias de crise, que comprometam a capacidade de manter salários e empregos (Maximiano, 2000).

É importante a Qualidade de Vida no Trabalho, porque nas organizações se faz necessário buscar e melhorar o bem estar dos colaboradores a fim de alcançar os resultados esperados.

Partindo dessa visão, a qualidade de vida no trabalho, segundo Chiavenato (1999, p.391), “representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”.

A importância da qualidade de vida no trabalho dentro de uma empresa é um assunto de extremo valor e discussão no meio empresarial, pois no mercado bastante competitivo em que se vive, é de suma importância que sejam seguidas e desenvolvidas modos de melhorar o bem-estar do funcionário.

Buscar a qualidade de vida é o verdadeiro anseio do homem, que procura tudo aquilo que seja capaz de dar maior bem estar e o equilíbrio físico, psíquico e social, ou uma regra para se obter uma vida mais satisfatória (Sumariva e Ouriques, 2010).

Conforme Werther e Davis (1983), para que uma organização melhore a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, é importante juntar esforços para tentar estabelecer cargos mais aceitáveis e bem-sucedidos. Para isso, é necessário da realização de diversas técnicas que tenham o objetivo de revisar cargos e funções de uma organização, contado também com a participação dos colaboradores.

De acordo Campos (1992) assegura ser necessário promover qualidade de vida para os trabalhadores, antes de promover qualidade de vida no trabalho. Para tanto, deve-se desenvolver possibilidade de lazer no trabalho e fora dele junto à família. Melhorar convívio entre os funcionários; bem como, elaborar ações que diminuam as

inquietações dos funcionários e proporcionar ao trabalhador maior realização pessoal.

Pelos estudos feitos a respeito do respectivo tema, é possível perceber que a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada a um bom desempenho dentro do ambiente de trabalho, pois o funcionário estando psicologicamente preparado e tendo um local de trabalho que esteja bem limpo e organizado, ele preocupa-se apenas em prestar um bom serviço, então, é imprescindível que os colaboradores estejam saudáveis, equilibrados, com controle emocional e sejam motivados para o trabalho.

#### **4 Motivação**

Motivação se origina da palavra “móbil” que quer dizer mover e “ções” que é o mesmo que ação. Assim o Dicionário Aurélio:

Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito.

Segundo a autora Klava, 2010, motivação:

É ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado "sociedade", resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção.

A motivação de pessoas tem tornado um dos maiores obstáculos das organizações no mundo atual. Conforme explica Maximiano (2000), o termo motivação pode ser explicado como “processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”. Deve se, portanto, ser entendida como um motivo que leva as pessoas à uma determinada finalidade.

E Maximiano completa com a definição de motivação como:

[...] “termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa” (Maximiano, 2000, p. 299).

Miranda (2009) diz sobre a motivação nas organizações, que tais sistemas podem ser compreendidos como todos e quaisquer apoios ou gratificações que o colaborador ganha para alcançar um determinado objetivo laboral. Podem ser mencionados, para explicar esses incentivos, programas de estímulo, remuneração de acordo com os resultados, autogestão nos grupos de trabalho, enriquecimento do trabalho, dentre outros.

Destaca-se também que pela motivação, associada à educação formal e à capacitação, que o colaborador pode aproveitar todo seu potencial, realizar suas metas e ideais, além de ser destaque e um profissional bem sucedido.

Sendo assim, quando o funcionário trabalha motivado, a maior beneficiada é a própria empresa, pois o colaborador fará suas tarefas com mais entusiasmo e produzindo mais. Por isso é necessário que os gestores trabalhem mais próximo com o funcionário, para saber as causas da insatisfação e que possa resolver da melhor maneira para ambos os lados, com essa união os colaboradores sentirão mais confiantes, e realizara seus serviços adequadamente fazendo com que a empresa alcance bons resultados.

## **5 Insatisfação no Ambiente de Trabalho**

Os fatores que levam a insatisfação dos colaboradores devem ser seguidos minuciosamente pelos gestores, pois isso implica diretamente no rendimento do mesmo e conseqüentemente nos resultados da organização.

Sendo assim, conforme Wagner e Hollenbeck (1999, p.125), a insatisfação é umas das principais causas da rotatividade e absenteísmo de colaboradores dentro de uma empresa, um problema que se tomado medidas profiláticas, poderia ser evitado e causaria menos prejuízos à instituição. Com a substituição de um funcionário, a empresa sai perdendo, pois, o colaborador que deixa o cargo possui um melhor rendimento do que está entrando e conseqüentemente aumentando os custos para a empresa e reduzindo a produtividade. Dessa forma, a organização perde o que havia investido no antigo funcionário, perde tempo e dinheiro no treinamento de um novo.

Os próprios autores afirmam que a insatisfação diminui o compromisso com a empresa, pois com insatisfação o funcionário não tem comprometimento e nem vontade de trabalhar na empresa.

Zalewska (1999), em seu estudo sobre a importância dos relacionamentos sociais nos aspectos do trabalho e na satisfação no trabalho, aponta que a satisfação no trabalho conduz à melhor saúde física e mental, relatando que ocorre uma menor incidência de doenças em trabalhadores satisfeitos e, conseqüentemente, uma melhor qualidade de vida desses.

Robbins (2002) relata também a relação negativa entre satisfação e rotatividade no trabalho, pois existem outros fatores de influência na decisão de abandonar o emprego. Segundo o autor, o fator que exerce relação direta e forte para que não ocorra a rotatividade é o desempenho do trabalhador, o que conseqüentemente gera grandes esforços do empregador para manter este funcionário.

E Robbins (2002) complementa que outras reações além do abandono do emprego como expressão de sua insatisfação, como: alguns reagem tendo ações de negligência, não fazendo nada para que a situação se modifique, esperando passivamente pela sua melhoria; outros, ao contrário, realizam tentativas ativas e construtivas para melhorar as condições de trabalho.

Bergamini e Coda, (1997, p.95) descrevem os efeitos da insatisfação:

Embora os efeitos da insatisfação no trabalho não tenham ainda sido suficientemente mapeados nas organizações brasileiras, sabe-se que as prováveis conseqüências negativas estão ligadas ao comprometimento da saúde física e mental dos empregados, stress, faltas, baixas produtividades e desempenho no trabalho, e programa de melhoria e qualidade. Bergamini e Coda, (1997, p.95)

O'Driscoll & Beehr (2000) também encontraram associação estatisticamente significativa entre satisfação no trabalho e saúde mental, sendo que uma maior satisfação remete a um menor número de queixas de saúde. A insatisfação está relacionada à incerteza, a conflitos de papéis no contexto do trabalho e a pressões no ambiente de trabalho O'Driscoll & Beehr (2000).

Já Martinez (2002), aponta alguns efeitos comportamentais conseqüentes da insatisfação no trabalho verificados em sua pesquisa: absenteísmo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas, queda da produtividade, protestos ou greves e insatisfação com a vida de acordo com a importância que o trabalho possui na vida do indivíduo. Há de considerar-se que essas respostas são individuais e variadas

Silva et al.(1998) argumentam que, no ambiente de trabalho, algumas condições podem representar sobrecargas no sentido de estresse, e uma delas é a



insatisfação no trabalho decorrente do conteúdo e da carga de trabalho, em que uma maior insatisfação leva a uma maior sobrecarga de estresse.

Portanto entende que a insatisfação é gerada também pela própria liderança da empresa, o incontentamento com o trabalho prejudica tanto o empregado quanto a empresa, que perde talentos e produção, pois quando o funcionário não tem reconhecimento pelo trabalho prestado na organização, ele diminui o interesse pelo serviço. Para prevenir essa situação, é essencial seguir práticas de reconhecimento do trabalho dos funcionários, porque além de apenas conceder o salário, a liderança deve valorizar os empregados, elogiando aspectos positivos e motivando para a melhoria constante e para que isso aconteça se faz necessárias modificações na gerência.

## **6 Absenteísmo**

Segundo Chiavenato (2010):

Absenteísmo é a frequência e /ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente.

O mesmo autor define o absentismo ou ausentismo como uma expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho. Isto é, a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram ausentes do trabalho, não sendo a ausência motivada por desemprego, doença prolongada ou licença legal (Chiavenato, 1994, p.119).

Segundo Soares e Silvia (2007, p.04), “dentre uma das mais graves e usuais consequências do absenteísmo para as organizações, ressalta-se a queda da produtividade e, conseqüentemente, a queda dos lucros”.

Stockmeier (2004) descreve o absenteísmo pode ser definido como ausência ao trabalho por qualquer razão: doenças, acidentes de trabalho, direitos legais como, por exemplo, doação de sangue, participação em júris ou eleições e licença maternidade, fatores sociais (como doença de parentes, por exemplo), fatores culturais extras como emendar feriados, copa do mundo, feriados religiosos não oficiais, legalização de uma falta gerada por outra motivação não relacionada à saúde, etc. (Stockmeier, 2004).

Conforme Couto (1991, p. 5):

Existe uma relação direta entre o tipo de trabalho e as causas de afastamento entre os trabalhadores, com a maior perda no absenteísmo de média duração (3 a 15 dias de afastamento) e o maior número de ocorrências no absenteísmo de pequena duração (1 e 2 dias de afastamento), associando os afastamentos ao trabalho a fatores sociais, culturais e do trabalho.

De acordo com Costa (1971, p.842), “absenteísmo é o conjunto das ausências intencionais do trabalhador e de caráter repetitivo excluindo, desde modo, as ausências por férias, por luto, por gravidez, ou por sanções disciplinares”.

Soares e Silva (2007) ressaltam que alguns estudiosos defendem que o absenteísmo surgiu com a chegada da revolução industrial a qual apresentava características incompatíveis com o bem estar do trabalhador, percebe-se deste modo, tratar-se de um problema antigo que até hoje gera transtornos as organizações.

Conforme Mallada 2007, o absenteísmo pode ser definido como voluntário e involuntário. O absenteísmo voluntário é caracterizado pelas ausências programadas, ou seja, ausências previstas, como férias, folgas, já absenteísmo involuntário é caracterizado pelas ausências que não foram programadas, ou seja, as faltas não previstas que na maioria das vezes são caracterizadas por problemas de saúde ou problemas pessoais.

O absenteísmo no trabalho abrange todas as causas de ausência, como: doença prolongada, acidentes, licenças de maternidade, atenção a problemas familiares ou formalidades judiciais e até cursos fora da empresa, exceto greve, cursos dentro da empresa, repouso semanal ou compensado, férias e feriados (Bulhões 1986).

Desta forma conclui-se que o absenteísmo é uma das causas que pode trazer prejuízos para empresa, a falta no trabalho sobrecarrega trabalhadores que estão presentes acumulando trabalho para os mesmos, com isso o trabalhador sente-se pressionado e tem baixa produção.

## **7 Rotatividade**

A rotatividade em si deve ser analisada com muita cautela. É importante que ela exista, porém em um nível razoável para que não interfira de maneira negativa nos processos e desenvolvimento das empresas. O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu

ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas.

Entretanto, Chiavenato (2010 p. 90) indica que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Marras (2011, p. 50) define rotatividade (ou *turnover*) como o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.

Turnover é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade (Silveira, 2011, p. 10).

Cascio e Boudreau (2010, p.87), afirmam que a rotatividade é o desligamento do colaborador, que acontece quando o funcionário deixa a empresa.

O fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos (Ferreira, Freire, 2001, p. 178).

Conforme afirma os autores, a rotatividade e a entrada e saída de colaboradores em um curto período de trabalho, um dos motivos que isso ocorre que alguns colaboradores acabam precisando sair de seus empregos por motivos pessoais, doenças, mudanças ou viagens, porém, a principal causa da rotatividade e por os mesmos trabalhem insatisfeitos e desmotivados e posteriormente procurar por outros trabalhos, além de gerar altos custos de demissões e admissões para a organização, o trabalho acaba não evoluindo.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização deste artigo foi de suma importância a fim de responder aos objetivos e confirmar as hipóteses apresentados pela pesquisa.

Wagner III e Hollenbeck (2000) alegam que a insatisfação e o estresse do colaborador são capazes de gerar nas organizações resultados que não podem passar despercebidos. Torna-se um incômodo na organização muito caro, além de apressar a rotatividade organizacional. Diversos autores assinalam como causas que causam a insatisfação, a pessoa, o serviço organizacional e a função na organização, clima físico e social e apontam como técnicas de interferência o desenvolvimento do trabalho e habilidades e o rodízio de cargos.

Foi possível observar o grande índice de insatisfação dos colaboradores da empresa onde foi realizada a pesquisa. Como apontou o estudo, isso se deve ao mau relacionamento que os colaboradores relataram que tem com a gestão, o que implica num ambiente desfavorável ao crescimento, onde não há um processo que faça com que o próprio alcance uma colocação melhor, a seleção é feita a partir de apadrinhamento, assim muitos colaboradores competentes sentem-se prejudicados com a forma que a empresa age, pois a gestão não atende as expectativas dos colaboradores faltando-lhe profissionalismo e idoneidade.

Percebe-se que o motivo de insatisfação com a gerência refletiu na imagem da empresa, pois está ligada à gestão. Para que os colaboradores tenham uma imagem positiva da mesma, é preciso que a liderança seja competente justa e atendam a expectativas dos mesmos.

A remuneração também não é satisfatória para os colaboradores, relataram que mereciam ser mais bem remunerados devido aos muitos serviços prestados. Sobre o clima no trabalho a pesquisa apontou que a maioria que dá bem com seus companheiros de trabalho, mas reclamaram sobre a falta de comunicação entre os gestores e funcionários. Quanto ao treinamento, a avaliação foi aceitável, pois, a empresa dá suporte suficiente para que o profissional consiga desempenhar bem o seu trabalho. Os benefícios dados pela empresa deixam os funcionários satisfeitos, pois atende suas necessidades e levando em consideração que outras empresas não oferecem esses mesmos benefícios ao funcionário.

No lado social, acredita-se que o projeto de pesquisa seria de enorme valia à sociedade, pois ajudaria as organizações a valorizar e motivar melhor seus

colaboradores e a sociedade estaria ganhando um profissional que desempenharia melhor suas tarefas, pois a motivação atinge diretamente do rendimento do colaborador.

No âmbito acadêmico, a pesquisa visa levantar dados que possam contribuir para a organização saiba as melhores condições para alcançar sua excelência juntamente com a satisfação dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, V. F. TQC - Controle da qualidade total. 2. ed. São Paulo: Bloch, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004- 4ª Reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: edição compacta**. 5º edição. São Paulo: Atlas, 1998

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8º ed. São Paulo: atlas: 2004. **Gestão de pessoas: o novo papel de vida..** 2.ed. Rio de janeiro: elsevier: 2004.

BULHÕES, I. **Enfermagem do trabalho**. Rio de Janeiro: IDEAS, 1986. v. 2, 463 p.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, Jonh. **Investimentos em pessoas: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em iniciativas em recursos humanos**. Tradução, Paulo Noberto. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição. Porto Alegre: Bookmam, 2010.

COSTA, J.P. **Absenteísmo** [separata]. J. Médico, 1971 COSTA, José Armando. **Direito administrativo disciplinar**. Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

COUTO, H.A. **Temas de saúde ocupacional: coletânea dos cadernos Ergo**. Belo Horizonte: Ergo, 1991. 432p.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectiva**, Editora Atlas, 2002.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo,

GOLDSTEIN, J. I. et al. **Scanning electron microscopy and X-Ray microanalysis**. New York: Plenum Press, 1991

KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial** - o desafio do século XXI. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/motivacao-empresarial-odesafio-do-seculo-xxi/48844/> . Acesso em 15 abr. 17.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

MALLADA, Francisco Javier Ribaya. **Gestão do Absenteísmo trabalhista nas empresas espanholas**. 01 de Maio de 2004

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14<sup>o</sup> Ed. Editora Saraiva, 2011.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. Monografia, 83f (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Vila Velha – ES, 2009.

O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (2000). **Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions**. The Journal of Social Psychology, 140(2), 151-159.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, G. C.; FERREIRA, J. C. M.; & YAMAOKA, T. **Stress e trabalho**. 1998. Monografia (Especialização em Medicina do Trabalho) – Curso de Especialização em Medicina do Trabalho de Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre, 2011

SOARES, Leandro Queiroz; SILVA, Eduardo Ramos Ferreira da. **Absenteísmo docente em instituição público**. 1 de Maio de 2004

STOCKMEIER, T. E. **Programa de combate ao Absenteísmo**. Disponível em . Acesso em 12 Maio de 17

SUMARIVA, A.; OURIQUES, M. A. **Qualidade de vida ocupacional dos profissionais** de educação física que atuam nas academias de Blumenau SC nas modalidades de musculação e ginástica. Blumenau, 2010

TOLEDO, F.; MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TOLEDO, FLAVIO. **O que são recursos humanos**. São Paulo: ed. Brasiliense, 2003

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WERTHER, W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ZALEWSKA, A. M. **Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction**. Int. Occup. Saf. Ergon. v. 5, n. 3, p. 395-416, 1999

Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/>. Data de Acesso: 15 de Abr 17.

Disponível em: <http://www.pelegrino.com.br/doutrina/ver/descricao/359> . Data de Acesso: 10 de Mai 17.

Disponível em: <http://www.admbrasilconsultoria.com.br/o-que-e-treinamento.asp>. Data de Acesso: 11 de Mai 17.

Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao>. Data de Acesso: 11 de Mai 17

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/definicao-detreinamento/22212/>. Data de Acesso: 12 de Mai 17.

Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/9759/desidia-do-servidor-publico/1>. Data de acesso: 10 de Mai 17.