

FATORES QUE LEVAM À (IN)SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA VISÃO DOS TRABALHADORES BRASILEIROS

Amilson de Araujo Durans^a, Fernanda Pinto Barros da Silva^b, Keyliane Coelho Soares Costa^c, Jurema Pereira Franco^d e Faida Sandreanny Kran^e

^a *Doutorando em Contabilidade e Administração pela Fucape Business School e Professor da Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Brasil, E-mail: amilson.durans@cest.edu.br*

^b *Bacharela em Administração pela Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Brasil, E-mail: phernnanda.b@hotmail.com*

^c *MBA em Gestão de Pessoas pela FGV e Professora da Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Brasil, E-mail: keyliane.costa@cest.edu.br*

^d *Mestra em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão e Professora da Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Brasil, E-mail: jurema.franco@cest.edu.br*

^e *Professora e Coordenadora dos Cursos de Administração, Recursos Humanos e Logística da Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Brasil, E-mail: faida.kran@cest.edu.br*

Resumo

Este artigo tem por objetivo identificar quais fatores são determinantes para (in)satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho. O estudo é qualitativo e exploratório e adota a Técnica do Incidente Crítico (TIC) e a Análise do Conteúdo. Para análise dos dados de duas amostras com 91 respostas válidas, cada, foi utilizado o software Atlas.ti 23 cujas respostas foram organizadas, categorizadas e relacionadas às temáticas liderança, clima organizacional e cultura organizacional, emergidas por meio da análise de conteúdo. O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico por acessibilidade. Foram analisados os incidentes críticos experimentados e relatados pelos trabalhadores, cujos achados sugerem que os aspectos determinantes para a satisfação são o bom exemplo da liderança, ambiente de trabalho saudável, benefícios e respeito aos direitos trabalhistas. Já os aspectos determinantes da insatisfação são assédio, salário, falta de reconhecimento e desvalorização.

Palavras-chave: (In)satisfação no trabalho; Liderança, Clima organizacional e Cultura Organizacional; Técnica do Incidente Crítico e Técnica de Análise do Conteúdo; Gestão de Pessoas e Direito do Trabalho.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



1. AMBIENTE DE TRABALHO

A cultura organizacional precisa estar alinhada com as estratégias de gestão. É necessário que as organizações tenham como objetivo garantir benefícios para si e para os seus trabalhadores (Rozika, Dharma, & Sitorus, 2018; Durans et al., 2021a; 2022).

Entender os valores, as crenças e as normas vivenciadas pelos trabalhadores dentro das organizações é essencial para promover um ambiente saudável de labor. Promover o sentimento de pertencimento e de satisfação pode melhorar o resultado organizacional, gerando um maior comprometimento e um bom clima organizacional (Durans et al., 2022). A satisfação, portanto, é entendida como um fenômeno individual desencadeado pela confirmação das expectativas, ou seja, pela diferença positiva existente entre a expectativa e o resultado (Macedo, Mainardes, & Durans, 2021a).

Nesse sentido, as organizações vêm se modificando na medida em que as mudanças tecnológicas, sociais, econômicas etc. avançam e influenciam a vida das pessoas e da sociedade (Sanguanwongs & Kritjaroen, 2023). Desse modo, demonstra o quão importante é um ambiente saudável e comprometido em atender as necessidades dos trabalhadores, sendo primordial o papel da liderança para proporcionar bem-estar e satisfação (Maranhão & Sá, 2019) e um bom clima organizacional que seja percebido e vivido pelos distintos stakeholders (Aguinis, Jensen, & Kraus, 2022; Durans et al., 2021a; Joo et al., 2021; Nitã & Gutu, 2023).

Desta forma, através da pesquisa é possível analisar os impactos que a (in)satisfação no trabalho causa nas organizações e nos trabalhadores. Portanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com a adoção da técnica do incidente crítico e análise de conteúdo, sobre (in)satisfação no ambiente de trabalho, onde os entrevistados puderam descrever - em suas próprias palavras - como se sentem ou se sentiam em seus respectivos empregos sendo possível analisar a seguinte questão: quais fatores podem levar o trabalhador à (in)satisfação no ambiente de trabalho?

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Por justificativa teórica, esta pesquisa inova ao conectar três domínios, a partir de incidentes críticos relatados pelos trabalhadores como a liderança, a cultura organizacional e o clima organizacional (Abelha et al., 2018; Cantermi & Lizote, 2023). Por justificativa prática, oferece subsídios às organizações e gestores para que pensem no ambiente a ser proposto aos trabalhadores de forma que possam fortalecer sua cultura e clima organizacional com consequentes melhorias nos resultados (Aguinis et al., 2022; Durans et al., 2021a, Joo et al., 2021).

2. A LIDERANÇA E O AMBIENTE DE TRABALHO

Liderar é um processo que direciona o comportamento humano a fim de realizar um objetivo (Aguinis, 2019; Lopes & Leite, 2018). O foco do líder está relacionado ao alcance dos resultados esperados pela organização e seus trabalhadores (Chiu et al., 2023; Sanguanwongs & Kritjaroen, 2023).

Desta forma, o papel da liderança é considerado essencial para que os trabalhadores se sintam motivados. Logo, analisar os domínios da liderança tem sido o tema central quando se trata de estudos organizacionais (Abelha, Carneiro, & Cavazotte, 2018; Singh et al., 2023).

Esse *mister* da liderança nas organizações tem passado por mudanças com relação ao seu contexto, principalmente, a partir do século XXI onde as características e comportamentos, por exemplo, têm influenciado a eficiência do relacionamento entre líderes e liderados e consequentemente o ambiente de trabalho (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017; Cantermi & Lizote, 2023). Nesse sentido, a liderança constitui um mecanismo crucial de integração e estratégia organizacional que pode influenciar o desempenho e os resultados organizacionais (Aguinis, 2019; Durans, d'Angelo, & Macedo, 2019).

Portanto, a liderança contribui para moldar o ambiente de trabalho e a construir uma cultura alinhada aos interesses da organização e de seus stakeholders. Trata-se de um fator importante na implementação bem-sucedida de uma postura estratégica (Durans et al., 2022).

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



A literatura sobre liderança, portanto, traz vários *insights* por considerar a temática como multifacetada (Durans et al., 2021a, 2022). Por exemplo, quando o líder atua de forma inspiradora e ética, pode aumentar a confiança, o comprometimento e o desempenho dos liderados (Aguinis & Burgi-Tian, 2021, 2023; Bitektine & Song, 2023) o que tende a fortalecer os valores e proporcionar um bom clima organizacional (Macedo, Durans, & Vale, 2021b).

Logo, a capacidade da organização em obter benefícios de desempenho depende de aspectos comportamentais dos líderes ao conduzirem seus liderados (Bode & Singh, 2018). De igual sorte, os resultados podem ser fruto do sentimento de pertencimento dos trabalhadores (Haim-Litevsky, Komemi, & Lipskaya-Velikovsky, 2023).

Nesse contexto, a liderança é apontada como uma das principais variáveis organizacionais, responsável pelo bom desempenho e motivação da força de trabalho, visto que o líder é quem dá o tom, sendo considerado a força motriz organizacional (Durans et al., 2021a). Assim, o principal ativo, o capital humano, deve ser gerenciado por líderes íntegros que contribuam com o desenvolvimento e crescimento da organização e dos trabalhadores (Silva et al., 2020; Singh et al., 2023).

Nesse sentido, Lunardi, Desenhard e Zonatto (2019) sugerem que os estilos de liderança devem ser considerados como variáveis importantes no contexto organizacional, pois, são dinâmicos e podem influenciar e orientar a adequação do comportamento dos trabalhadores. Logo, as definições de estilos de liderança (Tabela 1) tratam das abordagens cultural, visionária, autêntica, carismática, ética e a dicotomia transformacional-transacional, além da incorporação de teorias vindas da psicologia (Bianchi et al., 2017; Silva, Nunes, & Andrade, 2019).

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Tabela 1: Conceitos de Liderança

Conceito	Fonte
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum. ✓ Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo. ✓ Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida. ✓ Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo. ✓ Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo. ✓ Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la. ✓ Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. 	Bianchi et al. (2017)

Fonte: adaptado de Bianchi et al. (2017)

Portanto, a partir dos conceitos apresentados na tabela 1, percebe-se a mudança de enfoque na literatura. Em meados do século passado, no centro estava o líder, o qual exercia uma postura diretiva sobre o comportamento dos liderados. De individual e centrada no líder, a liderança passou também a considerar o conjunto de pessoas envolvidas no processo de influência. Palavras como objetivos, metas e resultados, utilizadas nos conceitos, remetem à importância do alinhamento da relação com as diretrizes organizacionais (Bianchi et al., 2017; Cantermi & Lizote, 2023).

As teorias que tratam da liderança começam a considerar variáveis exógenas, como a política, ambiguidades, incertezas e gestão de significados. Essas temáticas hoje estão presentes no ambiente organizacional (Bianchi et al., 2017). Nesse sentido, a tabela 2 traz uma síntese da evolução do pensamento sobre liderança.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Tabela 2: Síntese da evolução do pensamento sobre liderança

Ível de complexidade e abrangência do conceito de liderança	Definição de Liderança	Teorias sobre Liderança
Básico	✓ O papel da liderança é baseado em autoridade	✓ Teoria dos Traços ✓ Comportamento dos Líderes
Intermediário	✓ Liderança é um processo de influência entre indivíduos ✓ Os papéis desempenhados por esses indivíduos são importantes no exercício da influência.	✓ Teoria situacional de troca entre líder e liderado
Avançado	✓ Liderança é uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre indivíduos. ✓ Pode também envolver papéis e processos de influência dependendo da situação	✓ Desenvolvimento de habilidades individuais; ✓ Construção de relacionamentos ✓ Empowerment. Colaboração. ✓ Trabalho para além das fronteiras.

Fonte: adaptado de Bianchi et al. (2017)

A tabela 2 faz alusão a teorias sobre liderança, consagradas ao longo do tempo. Sob a perspectiva da teoria de traços de personalidade, busca-se identificar qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes. Já sob a perspectiva da teoria comportamental, busca-se identificar características comportamentais que contribuam para essa mesma diferenciação (Bianchi et al., 2017).

3. A CULTURA ORGANIZACIONAL E O AMBIENTE DE TRABALHO

A cultura organizacional é entendida como um campo amplo de estudo e definições, caracterizada por motivos comuns, valores, crenças, normas, identidade e interpretação ou significados que resultam de experiências e são transmitidos através de gerações (Potye & Moscon, 2022). Já no contexto organizacional, a cultura pode ser definida como conjunto de pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, estilos de liderança dominantes, linguagem, procedimentos e rotinas que atribuem significados para construir a identidade organizacional (Cantermi & Lizote, 2023; Durans et al., 2021a, 2022).

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Logo, a cultura organizacional influencia as normas, o dia a dia e as relações entre os stakeholders nas organizações, sendo um dos fatores determinantes do desenvolvimento e da inovação (Aguinis & Burgi-Tan, 2023). Da mesma forma, o líder é o agente que direciona as ações e engajamento de seus liderados, devendo compreender qual o estilo de liderança mais adequado para cada tipo de cultura organizacional e como pode fazer uso das boas práticas gerenciais que favorecem a inovação na organização (Potye & Moscon, 2022).

Cantermi e Lizote (2023) ressaltam ainda que o estudo e a compreensão da cultura organizacional permitem exemplificar vários resultados no nível organizacional e individual. Logo, a cultura organizacional precisa estar alinhada com as estratégias de gestão de pessoas de forma a trazer ganhos para a organização e seus trabalhadores (Rozika et al., 2018).

Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser considerada como um sistema de implementação de política, instrução e medidas em benefício dos trabalhadores que, por sua vez, precisam estar comprometidos com o alcance de metas e crescimento da organização (Paz et al., 2020). Assim, é possível mensurar a satisfação de um trabalhador com a organização em que trabalha, avaliando suas atitudes, comportamentos e entregas. Nesse sentido, Durans et al. (2022) sugerem algumas ações para que as organizações avaliem possíveis variáveis que tendem a interferir no dia a dia corporativo: a) avaliar como são estruturados os processos de gestão de pessoas; b) avaliar de que forma a cultura organizacional interfere nos resultados da organização e dos trabalhadores; c) focar na cultura da integridade: integridade é fazer o correto mesmo que ninguém esteja olhando! Isso tende a promover uma cultura organizacional forte e exemplar.

Alinhado aos estudos de Durans et al. (2019, 2021a, 2022), Potye e Moscon (2022) sugerem algumas dimensões da cultura organizacional bem como suas tendências e características. Para tanto, consideram o cenário brasileiro (Tabela 3).

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Tabela 3: Dimensões, tendências e características da Cultura Organizacional

Dimensões da Cultura	Tendências da Cultura	Características da Cultura
Aversão à incerteza	✓ Alta	✓ As organizações evitam incertezas; estabelecem normas; práticas burocráticas; riscos e situações não estruturadas exigem diretrizes claras; analíticas e resistentes às mudanças.
	✓ Baixa	✓ As organizações correm riscos calculados; toleram melhor as diferenças de opiniões; gestão participativa e as regras são construídas somente em situações que se fazem necessárias.
Distância do poder	✓ Alta	✓ As organizações concentram o poder em níveis mais elevados da estrutura hierárquica da organização
	✓ Baixa	✓ As organizações são achatadas hierarquicamente, possuem estruturas horizontalizadas e as relações entre as pessoas são de fácil acessibilidade.
Orientação para o futuro	✓ Alta	✓ As organizações são orientadas para estratégia de longo prazo
	✓ Baixa	✓ As organizações são orientadas de estratégia de curto prazo, reconhecimento imediato.
Orientação para o desempenho	✓ Alta	✓ As organizações valorizam o treinamento e desenvolvimento, enfatizam mais resultados que pessoas.
	✓ Baixa	✓ As organizações enfatizam a senioridade e experiência profissional, atrelam a avaliação de desempenho à integridade, confiança e cooperação.

Fonte: adaptado de Potye e Moscon (2022)

Sobre essas dimensões, Potye e Moscon (2022) apresentam as seguintes inferências:

- O Brasil apresenta alta tendência à dimensão **Aversão à Incerteza**. Para tanto, as organizações adotam a existência de controles, regras e leis estabelecidas de maneira formal para lidar com riscos e incertezas. Nessa dimensão, as pessoas demonstram insegurança ao tomar decisões, respeitam e seguem a diferença de hierarquia na estrutura organizacional e há também baixa iniciativa por parte dos liderados. Porém, quando são classificadas com baixa tendência, tendem a estarem abertas aos riscos e às falhas, admitindo-as como algo natural para explorar oportunidades, aceitar falhas como forma de melhorar o aprendizado.
- Quanto à dimensão **Distância do Poder**, as organizações apresentam tanto a alta tendência, caracterizada por concentração do poder em níveis mais elevados da estrutura hierárquica, quanto à baixa tendência, caracterizada por valores e atributos que

possibilitam o exercício das práticas gerenciais atreladas à tomada de decisão e organização do trabalho, autonomia na resolução de problemas, exposição às novas ideias e trabalho em equipe. As culturas com baixa tendência à distância de poder, são flexíveis, estimulam o desenvolvimento, capacitação e geração de novas ideias por parte de seus empregados.

- Na dimensão **Orientação para o Futuro**, quando as organizações são avaliadas em baixa tendência, tendem a ser de curto prazo, onde comportamentos e estratégias são voltados aos ganhos e resultados imediatos. Quando são avaliadas em alta tendência, essa dimensão possibilita a prática gerencial de armazenamento e compartilhamento de conhecimento, entendendo-se que a gestão do conhecimento contribui na definição e formulação de estratégias, tratando-se de organizações orientadas por estratégia de longo prazo.
- Já a dimensão **Orientação para o Desempenho** é caracterizada pelo incentivo e recompensa aos membros do grupo para melhoria do desempenho e pela excelência. A organização que apresenta características da dimensão cultural com alta tendência à orientação para desempenho pode facilitar as práticas de inovações de tomada de decisão e gestão do conhecimento, exercendo o estabelecimento de metas, armazenamento e compartilhamento de conhecimento. Essa dimensão cultural tende a valorizar treinamento e desenvolvimento, enfatizam metas e resultados em detrimento das pessoas, as recompensas estão atreladas ao desempenho e o feedback é visto como melhoramento de performance

A Figura 1 apresenta as principais relações entre as dimensões culturais, estilos de lideranças e práticas gerenciais. As setas indicam a direção dessas relações, sendo que o pontilhamento indica uma influência baixa e a linha contínua uma influência média e/ou alta.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



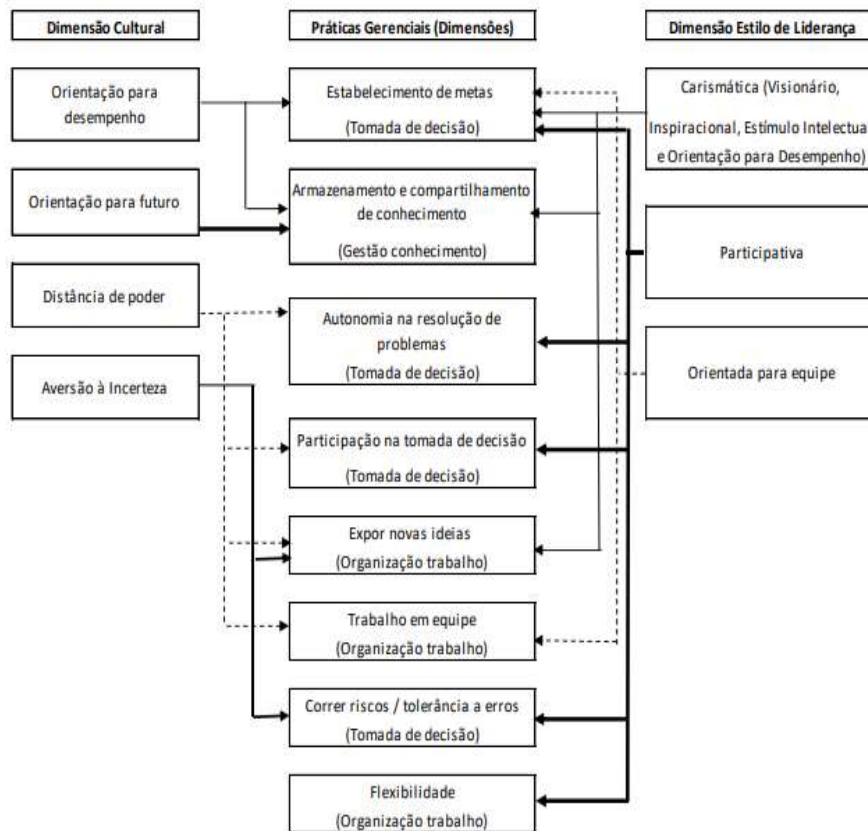


Figura 1: Dimensões, estilos de liderança e práticas gerenciais
Fonte: Potye e Moscon (2022)

4. CLIMA ORGANIZACIONAL E O AMBIENTE DE TRABALHO

A influência do trabalho na vida das pessoas não pode ser negada visto que, o trabalho institui a sua dignidade, conquista do sustento, status social e desenvolve relações afetivas (Durans et al., 2021a, 2022). O trabalho, portanto, traz elementos relacionados à satisfação e ao bem-estar dos trabalhadores e investigar o clima organizacional é salutar para compreender como os trabalhadores se comportam nas organizações e principalmente, o que anseiam dessas organizações, considerando que parte do seu tempo é dedicado ao ambiente de trabalho (Yamassake et al., 2021).

Nesse sentido, há de se destacar a importância do estudo do clima organizacional para a compreensão do ambiente de labor. Ressalta-se, porém, a indefinição de um conceito universal das dimensões que o compõem. Por tudo isso, o campo teórico sobre esse construto

torna-se difuso e complexo, sujeito a contradições e a falta de consenso em relação à sua definição e seus fatores constituintes (Santos et al., 2019).

Portanto, clima organizacional é caracterizado como valores que são atribuídos pelo trabalhador com relação às práticas e comportamentos vivenciados no ambiente de trabalho (Durans et al., 2021a; Yamassake et al., 2021). De igual forma, é definido como percepções coletivas dos trabalhadores a respeito de aspectos organizacionais, tais como políticas, práticas e procedimentos. Logo, a abrangência teórica dessa temática, aliada à capacidade de avaliar características de fenômenos psicossociais complexos, como liderança, interações humanas, cultura e reconhecimento, torna ainda mais recorrente a temática nos estudos científicos (Santos et al., 2019).

Desta forma, é necessário identificar o estado em que o trabalhador se encontra para compreender o comportamento que esse indivíduo pode ter ou apresentar no ambiente em que está inserido (Diogenes et al, 2019). Assim, por meio da pesquisa de clima os gestores recebem feedbacks, conhecem as necessidades e realizam mudanças percebidas e descritas como primordiais pelos trabalhadores (Santos et al., 2019).

Nesse sentido, Durans et al., (2021a, 2022) sugerem que as organizações façam pesquisas internas, adequadas à sua realidade, que dentre amplas possibilidades, possam diagnosticar fatores que tendem a interferir no ambiente de trabalho no sentido de fortalecer o clima organizacional, questionando sobre os seguintes aspectos:

- Quais são as necessidades básicas, de saúde física e saúde mental dos trabalhadores?
- Qual a situação dos trabalhadores em relação ao controle financeiro pessoal? Eles fazem esse controle? A organização dá algum suporte?
- Qual a situação das férias dos trabalhadores? Ressalta-se que as férias servem para o descanso!
- Qual a forma de lazer e entretenimento dos trabalhadores?
- O trabalhador é realizado profissionalmente?

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



-O trabalhador participa ou participou nos últimos dois anos de treinamento sobre motivação, qualidade de vida no trabalho, cumprimento de metas, liderança, satisfação no trabalho, trabalho em equipe ou temas que possam interferir e melhorar o desempenho de suas atividades?.

Com uma investigação pretérita aos estudos de Durans et al., (2021a, 2022), Santos et al., (2019) desenvolveram uma escala de clima organizacional, sugerindo algumas dimensões desse domínio (Tabela 4).

Tabela 4: Dimensões do Clima Organizacional

Dimensão do Clima Organizacional	Definição
Liderança	✓ Contempla ações do líder na condução da equipe, abordando práticas relacionadas ao planejamento, organização e alinhamento estratégico das tarefas, bem como práticas que estimulem a autonomia e a participação dos membros.
Comunicação	✓ Foca na comunicação na organização com os trabalhadores e com a sociedade. ✓ Aborda também o compartilhamento de informações entre as unidades e entre trabalhadores da mesma unidade.
Estratégias e Planos	✓ Aborda o alinhamento das atividades das unidades com a estratégia da organização, os esforços para a consecução dos objetivos organizacionais, bem como a efetividade do planejamento a nível setorial.
Melhoria Contínua	✓ Trata da percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores.
Aprendizagem	✓ Aborda práticas organizacionais que ampliem a aprendizagem entre os membros da organização, bem como ações que incentivem a aquisição sistemática de competências que melhorem o desempenho no trabalho.
Reconhecimento	✓ Retrata ações de reconhecimento e valorização de trabalhadores e equipes quanto à qualidade e resultados do trabalho, bem como ao esforço despendido neste.

Fonte: adaptado de Santos et al., (2019)

Sobre essas dimensões de clima organizacional (Tabela 4), Santos et al. (2019) desenvolveram um questionário com escalas que totalizam trinta itens visando mensurar a percepção dos trabalhadores sobre esses domínios no ambiente de trabalho, que pode ser utilizado e adaptado por organizações de todos os portes (Tabela 5).

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Tabela 5: Itens do questionário de Clima Organizacional

Item	Questão
01	✓ O padrão de desempenho esperado de cada integrante das equipes é definido claramente pelas suas lideranças?
02	✓ As lideranças das unidades fornecem feedback sobre o desempenho dos trabalhadores?
03	✓ As lideranças definem juntamente com os trabalhadores formas para alcançar as metas de trabalho?
04	✓ As tarefas são delegadas pelas lideranças de forma equitativa?
05	✓ As lideranças elogiam quando um bom desempenho é apresentado?
06	✓ As lideranças são receptivas às críticas relativas ao trabalho?
07	✓ As lideranças definem prioridades para a execução das tarefas?
08	✓ A participação da equipe na tomada de decisões sobre o trabalho é fomentada pelas lideranças?
09	✓ As lideranças distribuem as tarefas considerando as habilidades e potencialidades dos integrantes de suas equipes?
10	✓ Os esforços para executar os trabalhos são valorizados pelas lideranças?
11	✓ As lideranças tratam todos os trabalhadores de forma justa?
12	✓ A comunicação entre os trabalhadores tem favorecido o desenvolvimento do trabalho?
13	✓ A organização divulga à sociedade os resultados de sua atuação?
14	✓ A organização comunica aos trabalhadores, de forma eficaz, suas políticas, normas e procedimentos?
15	✓ As unidades internas da organização compartilham informações entre si?
16	✓ As unidades da organização compartilham informações para a realização das tarefas?
17	✓ A organização acompanha a execução dos planos de ação das unidades?.
18	✓ As metas de desempenho das unidades são adequadas para avaliar seus resultados?
20	✓ Os trabalhadores atuam para que os objetivos da unidade sejam alcançados?
21	✓ O planejamento estratégico é utilizado efetivamente pelos trabalhadores?
22	✓ Os objetivos estratégicos relacionados às unidades norteiam as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores?
23	✓ As ações planejadas pelas unidades consideram os objetivos estratégicos da organização?
24	✓ As ideias inovadoras são estimuladas na organização?
25	✓ Os trabalhadores são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho?
26	✓ Os trabalhadores são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades?
27	✓ Os trabalhadores são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora?
28	✓ As ações de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela organização são úteis às necessidades de trabalho?
29	✓ A organização incentiva a participação de trabalhadores em ações de treinamento e desenvolvimento?
30	✓ A organização oferece oportunidades de capacitação a todos os trabalhadores?.

Fonte: adaptado de Santos et al., (2019)

Portanto, após a aplicação de uma pesquisa adequada ao porte da organização, a próxima etapa é avaliar os resultados e desenhar um plano de ação para sua implementação, monitoramento e principalmente, a melhoria nos processos que podem impactar os resultados

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



individuais e organizacionais. Nesse sentido, será possível proporcionar treinamentos que enriqueçam a cultura organizacional e melhore o clima no ambiente de trabalho, o desenvolvimento dos trabalhadores, a diversidade, o respeito, bem como iniba possíveis comportamentos contraproducentes (Durans et al., 2021a, 2022; Santos et al., 2019).

5. MÉTODOS

A pesquisa objetivou identificar quais fatores são determinantes para a (in)satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho. Para tanto, adotou-se a Técnica de Incidente Crítico (TIC) de Flanagan (1954) e a Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2015).

A TIC é considerada um método exploratório e qualitativo que permite, por exemplo, avaliar as percepções dos respondentes sobre incidentes que consideram críticos em relação a aspectos positivos e negativos de uma temática. Já a análise de conteúdo permite a organização, categorização e relação dos dados aos temas estudados (Durans et al., 2021b; Viergever, 2019).

A pesquisa qualitativa oferece *insights* e proporciona novos rumos teóricos (Durans et al., 2021b). Dessa forma, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo com a utilização de dados primários, tendo como campo de estudo empresas brasileiras de todos os portes. A população-alvo foi composta por trabalhadores, resultando em duas amostras com 91 respostas válidas, cada. O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico, pois não se conhece o total de indivíduos que fazem parte desta população, e por acessibilidade, ou seja, quem foi possível alcançar (Durans et al., 2021b).

A justificativa para o uso da TIC se deu porque a técnica permite que os respondentes, em suas próprias palavras, possam expressar suas percepções e expectativas (Durans et al., 2021b), classificando-as com inferências relacionadas à satisfação e à insatisfação em relação ao ambiente de trabalho, permitindo uma categorização dos motivos mais significativos para a literatura de Gestão de Pessoas e Direito do Trabalho – considerando as variáveis relacionadas às temáticas que formaram o objeto da pesquisa como Liderança, Cultura organizacional e

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Clima organizacional. Logo, através da inserção de duas perguntas abertas no questionário de pesquisa, os respondentes puderam descrever situações sobre suas experiências no ambiente de trabalho que resultaram em satisfação ou insatisfação com organização em que trabalha ou trabalhou. As questões seguiram os parâmetros sugeridos pela Técnica do Incidente Crítico (Flanagan, 1954).

Desta forma, a primeira pergunta do questionário autoaplicável deste estudo, pediu que os trabalhadores descrevessem com o máximo de detalhes possível suas experiências no ambiente de trabalho que resultaram em satisfação com a organização em que trabalha ou trabalhou. Na segunda pergunta pediu que os trabalhadores descrevessem com o máximo de detalhes possível suas experiências no ambiente de trabalho que resultaram em insatisfação com organização em que trabalha ou trabalhou.

A coleta dos dados ocorreu entre os meses de dezembro de 2022 a maio de 2023 e foi realizada por meio da ferramenta Google Forms, sendo o formulário eletrônico enviado por e-mail, grupos de WhatsApp e disponibilizado nas redes sociais como LinkedIn, Instagram e Facebook. Para a caracterização sociodemográfica, foram elaboradas questões para coleta do perfil dos respondentes, como unidade da federação no Brasil, ocupação, sexo, faixa etária de idade, e escolaridade. Para a validação do questionário foi realizado um pré-teste com 10 respondentes. Após os ajustes, o questionário foi disponibilizado ao público-alvo.

Quanto ao perfil sociodemográfico, 68% dos respondentes são do sexo masculino, com 72% com idades entre 26 a 35 anos e residentes no Estado do Maranhão. Quanto à escolaridade, o ensino superior apresentou a maior participação, com 52%. Por fim, 51% dos respondentes trabalham em cargos diversos e 79% são de empresas privadas.

Para análise dos dados e classificação das respostas relacionadas aos fatores determinantes para a satisfação ou a insatisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, foi utilizado o software Atlas.ti 23, considerando as frequências absolutas e respectivas frequências relativas (*fri*). A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para avaliação de

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



cada resposta em consonância com Bardin (2015) e Durans et al., (2022b) ao considerarem que a coleta de dados qualitativos como parte da TIC pode fazer uso de uma variedade de métodos

6. ANÁLISES E DISCUSSÕES

De acordo com os resultados da pesquisa aplicada junto a trabalhadores brasileiros, os principais incidentes críticos destacados nas duas amostras (Tabela 1), ilustram os temas que emergiram a partir da análise de conteúdo e que são objeto de investigação deste estudo. Por exemplo, Liderança, Cultura organizacional e Clima organizacional.

Em relação às frequências gerais das duas amostras – Satisfação e Insatisfação (Tabela 1), o tema da liderança manteve equilíbrio nas respostas, quando se considera o valor proporcional da variável, com variação de apenas 2% da insatisfação sobre a satisfação, com 17% e 15% respectivamente ou 17 classificações que versaram sobre liderança quando o respondente manifestava sua satisfação e 25 classificações quando manifestava a insatisfação. Essas análises de conteúdo estão alinhadas com as inferências de Abelha et al., (2018); Durans et al., (2021a) e Singh et al., (2023) ao considerarem que os domínios da liderança têm sido o tema central quando se trata de estudos organizacionais onde o papel da liderança é primordial para a motivação e produtividade dos trabalhadores, sendo influenciados por distintas variáveis.

Já em relação ao domínio da cultura organizacional, 56% dos respondentes consideraram que as empresas em que trabalham têm uma boa cultura organizacional, ensejando satisfação com o trabalho e com a organização, em detrimento de 19% que relataram estar insatisfeitos. Essas análises equivalem a 62 classificações quando o respondente manifestava satisfação e 29 classificações quando manifestava a insatisfação. Logo, as análises estão em consonância com as inferências de Rozika et al., (2018) e Cantermi e Lizote (2023) ao considerarem que a compreensão da cultura organizacional

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



permite exemplificar resultados organizacionais e individuais, portanto, desejada pelas organizações e pelos trabalhadores.

Quanto ao tema clima organizacional, o percentual de trabalhadores que relataram estar satisfeitos foi de 28% contra 64% que demonstraram estar insatisfeitos com seus ambientes de trabalho. Em termos absolutos, tem-se 31 classificações consideradas como satisfatórias e 97 consideradas como insatisfatórias. Nesse sentido, Durans et al., (2021a, 2022) e Yamassake et al., (2021) consideram que o clima organizacional é caracterizado como valores atribuídos pelo trabalhador com relação às práticas e comportamentos vivenciados no ambiente de trabalho.

Os resultados gerais do estudo (Tabela 6) estão alinhados com pesquisas recentes que tratam da temática e demonstram que a liderança, a cultura organizacional e o clima organizacional atuam como elementos que podem causar a (in)satisfação com a organização e o ambiente de trabalho (Aguinis et al., 2022; Cantermi & Lizote, 2023; Chiu et al., 2023; Durans et al., 2022; Greimel et al., 2023; Haim-Litevsky et al., 2023).

Tabela 6: Principais incidentes críticos relacionados aos temas

Tema	Classificação Satisfação	<i>fri</i>	Classificação Insatisfação	<i>fri</i>
Liderança	17	15%	25	17%
Cultura Organizacional	62	56%	29	19%
Clima Organizacional	31	28%	97	64%
Quant. de palavras	110	100%	151	100%

Fonte: dados da pesquisa

A seguir, as análises de conteúdo relacionadas às frequências relativas da temática Liderança (Tabela 7) demonstram que emergiram duas palavras mais representativas quanto à satisfação dos respondentes, que foram “bom exemplo” com 33% e “integridade”, com 14%. Quanto à insatisfação, emergiram duas palavras com maior frequência de respostas, que foram “assédio” com 34% e “narcisista” com 17%.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Logo, os resultados sobre liderança corroboram as inferências de Bianchi et al., (2017) ao considerarem que líderes podem influenciar seus liderados por meio do próprio exemplo e da integridade. De igual forma, os comportamentos contraproducentes como assédio - exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, de forma repetitiva e prolongada, no exercício de suas atividades - e narcisismo – perfil caracterizado como traço de personalidade com dimensões de caráter cognitivas e motivacionais - podem ser enfrentados e mitigados com políticas de *compliance* que fortaleçam a cultura da integridade e a responsabilidade social (Durans et al., 2021a, 2022; Potye & Moscon, 2022; Nitã & Gutu, 2023).

Os resultados do estudo, portanto, estão também alinhados com pesquisas que consideram e demonstram que a liderança ética e íntegra é essencial para a condução dos trabalhadores e dos negócios e que analisá-la tem sido foco primordial dos estudos organizacionais (Abelha et al., 2018; Sanguanwongs & Kritjaroen, 2023; Singh et al., 2023). Logo, aos líderes cabe tornar o trabalho gratificante por meio da gestão baseada no bom exemplo, diálogo, avaliação de desempenho, mensuração de resultados e feedbacks constantes a fim de possibilitar um ambiente saudável e confortante, livre de assédio e quaisquer comportamentos contraproducentes, prejudiciais aos trabalhadores e à própria organização, dados os custos organizacionais de ordem financeira e social bem como do custo psicológico à força de trabalho (Aguinis & Burgi-Tian; 2023; Durans et al., 2019, 2021a; Potye & Moscon, 2022).

Tabela 7: Palavras que emergiram dos incidentes críticos relacionados ao tema liderança

Tema	Palavras que emergiram do tema	Classificação Satisfação	<i>fri</i>	Classificação Insatisfação	<i>fri</i>
Liderança	Acolhimento	2	6%	1	3%
	Autogestão	1	3%	0	0%
	Empatia	2	3%	1	3%
	Bom Exemplo	12	33%	0	0%
	Orientação	3	8%	0	0%
	Motivação	2	6%	1	3%

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Equilíbrio	2	6%	0	0%	
Honestidade	2	6%	0	0%	
Intelectual	1	3%	0	0%	
Integridade	5	14%	0	0%	
Cobrança	1	3%	2	7%	
Empatia	1	3%	1	3%	
Feedback	1	3%	1	3%	
Coerção	0	0%	1	3%	
Individualismo	0	0%	2	7%	
Assédio	0	0%	10	34%	
Respeito	1	3%	2	7%	
Prepotente	0	0%	1	3%	
Desonesto	0	0%	1	3%	
Narcisista	0	0%	5	17%	
Total	20 palavras	36	100%	29	100%

Fonte: dados da pesquisa

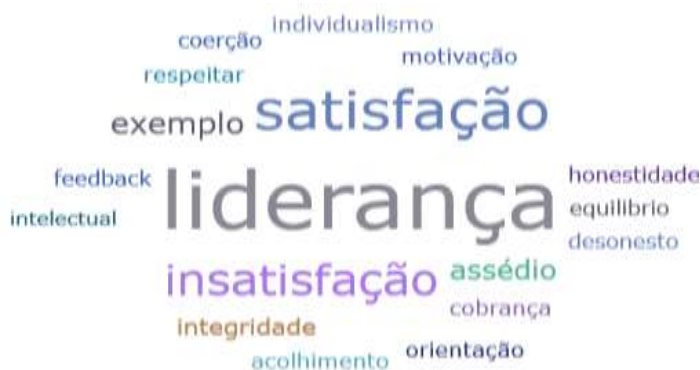


Figura 2 : Nuvem de palavras que emergiram dos incidentes críticos relacionados ao tema liderança

Fonte: dados da pesquisa

No que tange às análises de conteúdo relacionadas às frequências da temática Cultura Organizacional (Tabela 8), emergiram três palavras mais representativas quanto à satisfação dos respondentes, que foram “conformidade (direitos trabalhistas)” com 41%, “benefícios”, com 24% e “valores” com 17%. Quanto à insatisfação, emergiram três palavras com maior frequência de respostas, que foram “salário” com 17% e “reconhecimento e valorização”, ambas com 15%. Essas palavras foram destacadas na nuvem de palavras geradas no software Atlas.ti 23 (Figura 3).

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Os resultados estão em consonância com estudos que tratam desses domínios e demonstram que o trabalhador precisa se sentir valorizado, motivado e incentivado para desenvolver um bom trabalho, visto que o sucesso da organização depende – dentre vários aspectos - de um empregado satisfeito (Lopes & Leite, 2018; Potye & Moscon, 2022). Nesse sentido Durans et al., (2022) consideram que a conformidade - na perspectiva do *compliance* trabalhista – que inclui cumprimento dos direitos dos trabalhadores e concessão de benefícios, pode melhorar o alinhamento coletivo, a motivação dos empregados bem como promover vantagem competitiva, boas práticas de gestão, prevenir litígios, *turnover* e absenteísmo que, por exemplo, tendem a se verter em mais engajamento e alinhamento à cultura organizacional.

Tabela 8: Palavras que emergiram dos incidentes críticos relacionados ao tema cultura organizacional

Tema	Palavras que emergiram do tema	Classificação Satisfação	fri	Classificação Insatisfação	fri
Cultura Organizacional	Desenvolvimento	3	10%	2	4%
	Benefícios	7	24%	1	2%
	Valores	5	17%	0	0%
	Conformidade (Direitos Trabalhistas)	12	41%	1	2%
	Conhecimento	2	7%	1	2%
	Reconhecimento	0	0	8	15%
	Valorização	0	0	8	15%
	Desempenho	0	0	2	4%
	Crescimento	0	0	6	11%
	Remuneração	0	0	7	13%
	Desvalorização	0	0	2	4%
	Pagamento	0	0	4	8%
	Salário	0	0	9	17%
	Lucratividade	0	0	2	4%
Total	14 palavras	29	100%	53	100%

Fonte: dados da pesquisa



Figura 3: Nuvem de palavras que emergiram dos incidentes críticos relacionados ao tema cultura organizacional
Fonte: dados da pesquisa

Considerando as análises de conteúdo relacionadas às frequências da temática Clima Organizacional (Tabela 9), emergiram três palavras mais representativas quanto à satisfação dos respondentes, que foram “ambiente saudável” com 55%, “todos se ajudam e, leveza”, ambas com 12% de frequência. Quanto à insatisfação, de igual forma emergiram três palavras com maior frequência de respostas, que foram “insatisfação com o clima de trabalho” com 53% e “sobrecarga e falta de comunicação”, ambas com 12%.

Nesse sentido, os resultados se alinham aos estudos de Santos et al., (2019), Durans et al., (2021) e Yamassake et al., (2021) ao inferirem que o clima organizacional é caracterizado como valores que são atribuídos pelo trabalhador com relação às práticas e comportamentos vivenciados no ambiente de trabalho, cuja amostra sinaliza ambiente saudável com mútua colaboração e leveza. De igual forma, os aspectos negativos vivenciados e relatados nos incidentes críticos sinalizam insatisfação com o clima organizacional por sobrecarga de trabalho e ruídos na comunicação.

Os resultados demonstram que o trabalho está relacionado à satisfação e ao bem-estar dos empregados (Durans et al., 2021a, 2022). Desta forma, Santos et al., (2019) sugerem, por exemplo, que as organizações avaliem as seguintes questões:

- a) os trabalhadores são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho?
- b) os trabalhadores são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades?
- c) os trabalhadores são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora?
- d) as tarefas são delegadas pelas lideranças de forma equitativa?

- e) a comunicação entre os trabalhadores tem favorecido o desenvolvimento do trabalho?
 f) a organização comunica aos trabalhadores, de forma eficaz, suas políticas, normas e procedimentos?
 g) a organização incentiva a participação de trabalhadores em ações de treinamento e desenvolvimento?
 h) a organização oferece oportunidades de capacitação a todos os trabalhadores?.

Tabela 9: Palavras que emergiram dos incidentes críticos relacionados ao tema clima organizacional

Tema	Palavras que emergiram do tema	Classificação Satisfação	fri	Classificação Insatisfação	fri
Clima Organizacional	Reciprocidade	2	8%	0	0%
	Todos se Ajudam	3	12%	0	0%
	Leveza	3	12%	0	0%
	Fantástico	1	4%	0	0%
	Ambiente Saudável	15	58%	0	0%
	Diálogo	2	8%	0	0%
	Desmotivação	0	0%	2	6%
	Insatisfação	0	0%	18	53%
	Sobrecarga	0	0%	4	12%
	Pressão	0	0%	2	6%
	Estresse	0	0%	2	6%
	Falta de Comunicação	0	0%	4	12%
	Fofoca	0	0%	2	6%
Total	13 palavras	26	100%	34	100%

Fonte: dados da pesquisa



Figura 4: Nuvem de palavras que emergiram dos incidentes críticos relacionados ao tema clima organizacional

Fonte: dados da pesquisa

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



A partir da pesquisa com adoção da técnica de incidente crítico e técnica da análise de conteúdo foi possível observar as principais inferências relacionadas à satisfação e à insatisfação dos trabalhadores de empresas brasileiras. Com base nas respostas da maioria dos entrevistados, observou-se que muito dessa insatisfação pode estar ligada a forma de liderar dos gestores, ao clima e à cultura organizacional.

7. CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi analisar os fatores que levam a (in)satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho. De igual forma, entender o papel do líder dentro das organizações e compreender o que causa a desmotivação do trabalhador.

Fatores motivacionais como conquistas, gratificação e crescimento na vida têm relação com a satisfação no trabalho. Indivíduos têm mais facilidade de se engajar em um trabalho com significado e recursos necessários para cumprir com as atividades propostas. Por isso, é importante que o trabalho esteja alinhado com os objetivos pessoais do trabalhador.

Foi possível observar que a investigação sobre clima organizacional proporciona saber como anda a satisfação dos trabalhadores com a organização e suas lideranças. Analisar como o trabalhador se sente na organização auxilia a compreender o porquê do seu comportamento. Percebeu-se que o motivo da (in)satisfação dos trabalhadores em seus respectivos empregos, estava relacionado a benefícios, direitos trabalhistas, ambiente organizacional, reconhecimento, desvalorização entre outros.

Nesse sentido, por contribuições teóricas, esta pesquisa supre uma lacuna de mais estudos sobre quais variáveis podem gerar satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. De igual forma, amplia os debates sobre liderança, clima e cultura organizacional. Quanto às contribuições de ordem prática, espera-se que esta pesquisa demonstre às organizações e líderes as percepções dos trabalhadores sobre domínios de satisfação e insatisfação com o trabalho, auxiliando-os no desenvolvimento de políticas de valorização, integridade e *compliance*.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Em relação às limitações admitidas neste estudo e por se tratar de uma pesquisa com a utilização de amostragem não probabilística por acessibilidade, não é possível a generalização dos resultados. Diante disso, recomenda-se que este estudo seja reproduzido com uma nova amostragem e alcançando um número maior de trabalhadores.

Porém, destaca-se que, apesar dessa limitação, os resultados alcançados aqui trazem evidências que podem ser confirmadas em pesquisas futuras. Ainda é importante destacar o corte transversal dos dados coletados, que registraram as percepções dos respondentes em um dado momento do tempo. Neste caso, recomenda-se identificar domínios de satisfação ou insatisfação com o trabalho com pesquisas longitudinais, observando a evolução da percepção dos trabalhadores.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas que busquem identificar as barreiras que gestores e organizações enfrentam e que afetam o clima de trabalho e o fortalecimento da cultura organizacional. Propõe-se também que futuros estudos possam incluir novos domínios no modelo, para ampliar a discussão sobre a temática.

REFERÊNCIAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. 4ª ed., Chicago Business Press, Chicago.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2022-0091>.
- Aguinis, H., Jensen, S. H., & Kraus, S. (2022). Policy implications of organizational behavior and human resource management research. *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 857-878. <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0093>.
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). A leader's role in strategic people management: reflections, gaps and opportunities. *Revista de Administracao Contemporanea*, 21(1), 41-62. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>.
- Bitektine, A., & Song, F. (2023). On the role of institutional logics in legitimacy evaluations: the effects of pricing and CSR signals on organizational legitimacy. *Journal of Management*, 49(3), 1070-1105. <https://doi.org/10.1177/01492063211070274>.
- Bode, C., & Singh, J. (2018). Taking a hit to save the world? Employee participation in a corporate social initiative. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1003-1030. <https://doi.org/10.1002/smj.2762>.
- Cantermi, B. D. A., & Lizote, S. A. (2023). Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas. *Revista de Administração da UFSM*, 15, 634-656. <https://doi.org/10.5902/1983465970384>.
- Chiu, C. Y. C., Wu, C. H., Bartram, A., Parker, S. K., & Lee, C. (2023). Is leader proactivity enough: Importance of leader competency in shaping team role breadth efficacy and proactive performance. *Journal of Vocational Behavior*, 143, 103865. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103865>.
- Diógenes, J. R. F., Queiroz, F. C. B. P., Queiroz, J. V., Furukava, M., Lima, N. C., & Souza, G. H. S. D. (2019). Quality culture in the Brazilian car dealerships. *Gestão & Produção*, 26. e2046. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2046-19>.
- Durans, A. de A., d'Angelo, M. J., & Macedo, C. J. T. (2019). Os Efeitos dos comportamentos contraproducentes nas ações de Responsabilidade Social Corporativa e desempenho da gestão. *Anais do XLIII Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*. São Paulo-SP, Universidade Mackenzie. Recuperado em 20 agosto, 2023, de <https://anpad.org.br>.
- Durans, A. de A., d'Angelo, M. J., Macedo, C. J. T., & Vale, C. (2021a). Líder, você é a força motriz da sua organização? Como a responsabilidade social e os comportamentos contraproducentes podem impactar o desempenho dos colaboradores e das organizações. 1. ed. Curitiba: Appris. ISBN: 9786525007915.
- Durans, A. de A., Macedo, C. J. T., Vale, C., Cisneiros, G. P. O., & Patwardhan, A. A. (2021b). Boas e más práticas da privacidade de dados pessoais na visão dos consumidores do Brasil e da Índia. *Anais do XLV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*. On line, Brasil. Recuperado em 20 agosto, 2023, de <https://anpad.org.br>.
- Durans, A. de A., Silva, M. A. do C., Kran, F. S., Macedo, C. J. T., & Vale, C. do. (2022). Adoção do compliance trabalhista como vantagem competitiva: estudo de caso sobre demandas na Justiça do Trabalho e a experiência das MPEs. *Anais do 2º Business Technology Congress (B-TECH)*. Vitória-ES. Recuperado em 20 agosto, 2023, de <https://fucape.br/btechcongress>.

- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>.
- Haim-Litevsky, D., Komemi, R., & Lipskaya-Velikovsky, L. (2023). Sense of Belonging, Meaningful Daily Life Participation, and Well-Being: Integrated Investigation. *International journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4121. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054121>.
- Joo, H., Aguinis, H., Lee, J., Kremer, H., & Villamor, I. (2022). HRM's financial value from obtaining more star performers. *The International Journal of Human Resource management*, 33(21), 4179-4214. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1948890>.
- Lopes, M. J., & Leite, M. J. L. (2018). Liderança situacional: Novo paradigma para os dias atuais. *Revista de Psicologia*, 12(42), 349-366, 349-366. <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1330>.
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária?. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3-34. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3>
- Macedo, C. J. T., Mainardes, E. W., & Durans, A. de A. (2021a). Satisfaction of professionals of participating companies with the performance of supplier development programs. *Gestão & Produção*, 28(2), e5241. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5241>.
- Macedo, C. J. T., Durans, A. de A., & Vale, C. (2021b). Tendências do novo normal do mercado de trabalho pós-covid-19. *Anais do XLV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*. On line, Brasil. Recuperado em 20 agosto, 2023, de <https://anpad.org.br>.
- Maranhão, M. L., & de Sá, M. A. D. (2019). Cultura organizacional e práticas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de múltiplos casos em palcos organizacionais de restaurantes do Recife-PE. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(2), 266-286. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.39295>.
- Niță, V., & Guțu, I. (2023). The role of leadership and digital transformation in higher education students' work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 5124. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065124>
- Paz, M. G., Fernandes, S. R., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/>.
- Potye, L., & Moscon, D. C. B. (2022). A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



- inovação. *Gestão & Planejamento*, 23, 296-314.
<https://doi.org/10.53706/gep.v.23.6134>.
- Rozika, W., Dharma, S., & Sitorus, T. (2018). Servant leadership, personnel's job satisfaction: The role of organizational culture and human resources practices. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(2), 120-137.
- Sanguanwongs, C., & Kritjaroen, T. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Organization Performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02379-e02379.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2379>.
- Santos, T. D. C., Rodrigues, M. D. S., França, L. P. D., Ceratti, B. K., & Meneses, P. P. M. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 713-719.
<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>.
- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>
- Silva, P. L. D., Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 291-311. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>.
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>.
- Yamassake, R. T., Baptista, P. C. P., Albuquerque, V. A., & Abi Rached, C. D. (2021). Job satisfaction vs. organizational climate: a cross-sectional study of Brazilian nursing personnel. *Revista Enfermagem UERJ*, 29(1), 62718.
<http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2021.62718>.
- Viergever, R. F. (2019). The critical incident technique: method or methodology?. *Qualitative Health Research*, 29(7), 1065-1079. <https://doi.org/10.1177/1049732318813112>.