

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



## **CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Estudo de caso em empresa do setor industrial do Mato Grosso do Sul**

**Letícia Maria Santos da Cruz,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
leticiaadmsantos@gmail.com

**Nathalli Prado de Jesus,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
nathallidejesus@gmail.com

**Vanessa Gomes Falcão,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
vanessagomes.falcao@gmail.com

**Thiago Brusarosco Ferreira,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
thiagobrusarosco@yahoo.com.br

**Sibelly Resch,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
sibelly.resch@ufms.br

### **RESUMO**

A Gestão de Pessoas é um dos grandes desafios para as empresas no contemporâneo. As mudanças nos padrões concorrenciais demandam que as organizações estejam atentas aos diferentes fatores que podem afetar o desempenho dos seus colaboradores. Dentre os diferentes construtos possíveis de análise, optou-se nesse trabalho em analisar o clima organizacional e a satisfação no trabalho de uma empresa industrial de grande porte localizada no estado de Mato Grosso do Sul. A pesquisa é caracterizada como quantitativa e a coleta de dados foi realizada a partir de duas escalas validadas. No caso estudado, identificou-se que a pressão/controlar é o fator que mais implica negativamente no clima organizacional e em relação à satisfação no trabalho, o escore mais baixo é da satisfação em relação ao salário.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Clima Organizacional; Satisfação no Trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Decorrente das grandes transformações no mercado, em que a competitividade está cada vez mais acirrada, cabe às empresas buscarem formas de sobreviver e adaptar-se diante de tantas mudanças. Para tanto, as organizações precisam compreender os diferentes fatores que afetam às pessoas no contexto organizacional, incluindo não somente aspectos internos, mas também transformações macrossociais (VELOSO, 2010). Dutra, Dutra e Dutra (2017) lembram que há também uma mudança de expectativa das pessoas em relação às organizações, ou seja, é uma via de mão dupla.

As mudanças na gestão de pessoas partem de algumas premissas, dentre as quais pode-se destacar: a) O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, respeitando a individualidade de cada um; b) o conjunto de políticas e práticas de uma empresa devem atender tanto seus objetivos organizacionais quanto os interesses e expectativas de seus colaboradores; c) deve haver clareza tanto para empresa como para colaboradores sobre a contribuição esperada de cada colaborador para o cumprimento dos objetivos organizacionais (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Para melhorar o desempenho e conseqüentemente a competitividade das empresas industriais brasileiras, é preciso atentar-se à gestão de pessoas e a todos os fatores que podem influenciar a produtividade do trabalhador. Dentre estes fatores, destaca-se a importância da análise do clima organizacional e da satisfação no trabalho, fatores que podem exercer influência sobre os trabalhadores, impactando no seu trabalho.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o clima organizacional e a satisfação no trabalho de uma empresa industrial de grande porte localizada no estado de Mato Grosso do Sul. Trata-se de um trabalho de natureza quantitativa, realizado a partir da aplicação de duas escalas validadas – Escala de Clima Organizacional (ECO), desenvolvida por Martins (2008) e Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira (2008).

Espera-se que os resultados da pesquisa contribuam para a identificação das percepções dos funcionários da empresa analisada, fornecendo indicativos para a melhoria das políticas e práticas da referida empresa e também contribua com a ampliação da literatura acadêmica sobre clima organizacional e satisfação no trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A gestão de pessoas é considerada atualmente como um fator crítico de sucesso para as organizações, pois se considera que as pessoas podem ser o diferencial das empresas para realização dos objetivos organizacionais. Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), o comprometimento com os objetivos organizacionais é fundamental para a sobrevivência das organizações. Neste sentido “manter um bom clima organizacional se torna cada vez mais importante, pois é um elemento vital, podendo ser visto como uma ferramenta de ajustes contínuos na relação do indivíduo com a organização” (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, p. 344).

Ferreira (2017, p. 5) reforça essa visão ao afirmar que no contexto atual “as pessoas passam a ser percebidas como parceiras das organizações. São as fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, de inteligência, que proporciona decisões racionais e possibilita o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio”.

O clima organizacional é formado por sentimentos compartilhados em relação à organização (MARTINS, 2008; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017), podendo ser negativos ou positivos, exercendo certa influência sobre o comportamento das pessoas e conseqüentemente sobre seu desempenho (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). Para Ferreira (2017, p.47) reitera que os acontecimentos internos afetam o ambiente de trabalho, constituindo-se como os fatores que mais impactam no clima organizacional. Entretanto, para a autora o clima também é afetado por fatores externos, como o contexto socioeconômico e político.

Martins (2008) esclarece que o clima organizacional é conceito cognitivo, enquanto a satisfação no trabalho é um conceito afetivo. A diferenciação, para a autora, parte do pressuposto de que a avaliação da satisfação está relacionada à uma atitude do trabalhador, enquanto a de clima, é uma percepção sobre sentimentos compartilhados. Martins (2008) também diferencia clima e cultura organizacional, pois para a autora, este último volta-se para o sistema de normas e valores. O clima organizacional, portanto, é mais superficial que a cultura, pode-se dizer que o clima organizacional faz parte da cultura organizacional.

Identificar o clima de uma empresa é extremamente importante para desenvolver a organização, pois vai auxiliar a gestão no desenvolvimento de políticas que visem melhorar a gestão de pessoas nas organizações (FERREIRA, 2017). Segundo Dutra, Dutra e Dutra, (2017, p. 354) a pesquisa sobre clima é um “importante insumo para o direcionamento da gestão de pessoas [...] A organização tem uma ideia de como é vista pelos colaboradores em

diferentes perspectivas”.

Visando a mensuração do clima organizacional, Martins (2008), desenvolveu e validou uma escala multidimensional denominada como Escala de Clima Organizacional (ECO) para avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. As dimensões ou fatores mensurados na escala de clima são: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão, coesão entre colegas. Segundo Martins (2008, p. 35) “a escala final validada ficou composta por 63 itens agrupados em 5 fatores que explicaram 35% da variância total”. As dimensões que compõem a ECO são apresentadas no Quadro 01.

### Quadro 01 – Dimensões da Escala de Clima Organizacional (ECO)

Dimensões da ECO	Definições
Apoio da chefia da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecida aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
Recompensa	Diversas formas de recompensas usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade.
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.
Coesão entre os colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Fonte: Martins (2008)

Souza e Garcia (2008) destacam que existe divergência quanto aos componentes do clima organizacional, optando pela utilização da ECO para mensuração do clima organizacional numa rede de farmácias mineira. Para as autoras “a análise de clima organizacional permite auxiliar o desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamentos e relacionamentos interpessoais e profissionais, estimulando a satisfação da equipe na busca por objetivos empresariais” (idem, p. 23).

Paula e Queiroga (2015, p. 363) afirmam que atualmente

(...) as variáveis que impactam o desempenho estão mais claras [...] como a formação das equipes de trabalho, as relações de poder, as condições de saúde, as características da cultura, os valores organizacionais e o clima organizacional, e variáveis individuais, como significado e envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional, motivação para trabalhar e satisfação com o trabalho.

Considerando a importância de compreender as diferentes variáveis que afetam a

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



gestão de pessoas, neste estudo, optou-se pela análise do clima organizacional e também da satisfação no trabalho. Entende-se que as dimensões desses conceitos são próximas e ao trabalhar com as duas escalas, é possível estabelecer uma análise mais completa da organização.

Siqueira (2008) explica que a satisfação no trabalho seria um componente da motivação, mais especificamente seria a causa de comportamentos relacionados à produtividade, absentismo e permanência na empresa. Posteriormente, satisfação no trabalho passou a ser tratada como uma atitude do funcionário no ambiente de trabalho. Mais recentemente, Siqueira (2008) esclarece que o conceito é tratado como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho, passando a ser compreendido como um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalho, compondo o conceito de bem-estar no trabalho.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) a satisfação no trabalho é um sentimento bom, desenvolvido pelas pessoas e que tem relação com o trabalho. Este sentimento é desenvolvido através de características que as pessoas avaliam em seu ambiente de trabalho. Essa avaliação é feita a partir de políticas e práticas da empresa, podendo gerar satisfação ou insatisfação.

Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é impactada pelas políticas e práticas gerenciais, especialmente quanto aos procedimentos sobre a distribuição de retornos (percepção de justiça no trabalho). Trata-se do quanto a empresa está comprometida com seus colaboradores e preocupadas com seu bem-estar (percepção de suporte organizacional), o que está disposta a retribuir aos empregados (reciprocidade organizacional). Siqueira (2008) relata que diferentes dimensões formam o conceito de satisfação no trabalho e aquelas que se mantiverem nos estudos no decorrer das últimas décadas são: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Para a autora, satisfação no trabalho expressa a totalização de quanto o indivíduo vivência experiências prazerosas no ambiente de trabalho em que está inserido.

Conforme destacam Andrade et al. (2017), o conceito de satisfação no trabalho é multifacetado e a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira (2008) é um instrumento que objetiva mensurar o grau da satisfação do trabalhador em cinco dimensões do seu trabalho. As dimensões são apresentadas no Quadro 02.

## Quadro 02 – Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Dimensões da EST	Definições
Satisfação com os colegas de trabalho	Contentamento com a cooperação, amizade, confiança e relacionamentos com os seus colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o salário recebido em comparação com o quanto o indivíduo trabalha com sua capacidade profissional, com o custo de vida e os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com o chefe	Contentamento com a organização e a competência profissional dos superiores, com o seu interesse no trabalho dos subordinados e a compreensão entre os mesmos.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a habilidade de absorver esses trabalhos e a sua variedade.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes em que já foi promovido, oportunidades de promoção e tempo de espera para obter uma promoção.

Fonte: Andrade ET AL. (2017, p.243) baseado em “Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo”, por M. M. M. Siqueira, 1995; “Satisfação no trabalho”, por M. M. M. Siqueira, 2008.

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa, bem como, os resultados obtidos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo que se apresenta é de natureza quantitativa, ou seja,

parte do princípio de que tudo pode ser quantificável, ou seja que opiniões, problemas, informações, serão mais bem entendidas se traduzidas em forma de números. Trata-se da atividade de pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento destas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples (MICHAEL, 2009, p. 37).

Quanto ao tipo de pesquisa, se classifica como pesquisa descritiva. Essa pesquisa consiste em explicar e descrever fatos, situações, problemas ou fenômenos atuais e reais, relacionando o ambiente e mostrando a influência que o ambiente exerce sobre eles (MICHEL, 2009).

Os procedimentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, que se conceitua como uma pesquisa feita por meio de materiais já existentes e tratados, como livros, artigos, revistas etc. (GIL, 2012) e pesquisa de campo, que se caracteriza como uma busca no ambiente natural, coletando dados, tendo como base a teoria, relacionando a teoria com a vida real, podendo desta forma identificar o problema, respondê-lo, atingindo os objetivos propostos. (MICHEL, 2009).

Foi utilizada para a coleta de dados as duas escalas, a Escala de Clima

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Organizacional (ECO), criada e validada por Martins (2008) e a escala de satisfação no trabalho, criada e validada por Siqueira.

A Escala de Clima Organizacional é composta por 63 itens que compõem as cinco dimensões do construto, apresentadas anteriormente. A escala tem 5 pontos, sendo que 1 correspondente a “discordo totalmente” e o 5 a “concordo totalmente”. Para exemplificar o formato do questionário, apresenta-se um dos itens que compõem a dimensão “Apoio da Chefia e da Organização”: “Meu setor é informado das decisões que o envolvem” (MARTINS, 2008, p.33). Os resultados são apurados por fator, ou seja, deve-se identificar a média de cada uma das dimensões que compõem a escala. Conforme esclarece Martins (2008, p. 33):

Para interpretá-los, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Porém, isto é inverso no caso do Fator 4, controle/pressão. Neste caso, quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Para o Fator 4, os valores maiores que 4 apontam clima ruim (porque existe muita pressão e controle excessivo) e os menores que 2,9, bom clima (existe pouca pressão e baixo controle). Isto deve ser considerado sempre no contexto de cada fator.

Já a escala de satisfação no trabalho (EST) é de 7 pontos (1= totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito) e composta por 25 itens para os cinco construtos já apresentados. Essa escala possui uma versão reduzida, também validada, com 15 itens. Optou-se pela aplicação da versão reduzida, considerando que a escala de clima organizacional é longa. Quanto à interpretação dos resultados, Siqueira (2008) esclarece que deve-se

[...] considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho. Assim, valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, enquanto valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito.

O estudo foi realizado numa empresa industrial localizada no Mato Grosso do Sul. Na unidade, trabalham aproximadamente 1000 funcionários. A amostra constitui-se por 58 trabalhadores da empresa, com nível de confiança de 90% e margem de erro de 10%. A aplicação do questionário foi realizada com técnica de entrevista, pois considerou-se que o autopreenchimento poderia prejudicar a coleta de dados, em razão de alguma dificuldade para interpretação das questões propostas, especialmente pelos trabalhadores com menor

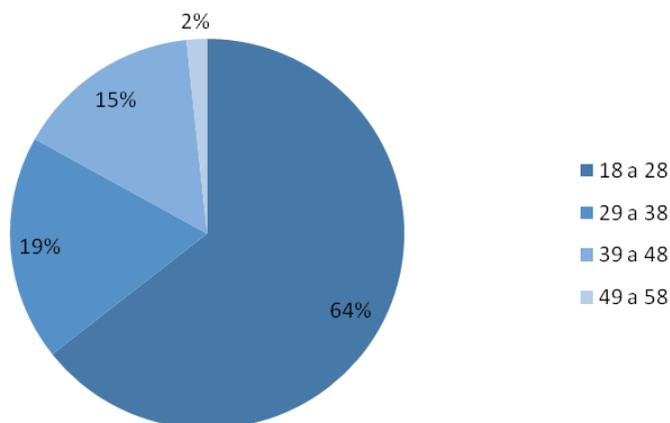
escolaridade.

A aplicação do questionário foi realizada durante as pausas de descanso dos colaboradores, chamados a participar do estudo por conveniência. Foi utilizado espaço de treinamento, possibilitando maior tranquilidade para realização das entrevistas. A coleta de dados foi realizada entre maio e junho de 2018. Foi utilizado o Excel para tabulação dos dados. Os resultados são apresentados no próximo tópico.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes. Observa-se que a maior parte dos entrevistados tem entre 18 e 28 anos de idade, representando o maior percentual (64%) da amostra (Figura 01). Quanto ao sexo, a maioria dos respondentes é do sexo masculino (76%) e 24% do sexo feminino. Dos respondentes, 57% são solteiros, o que é coerente com a idade dos respondentes e os outros 43% são casados.

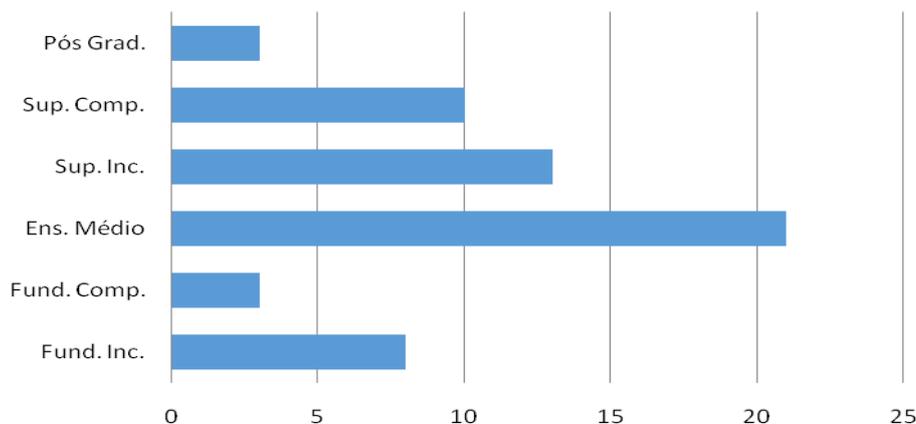
**Figura 1 - Faixa etária dos respondentes**



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade (Figura 2), ao analisar os dados identifica-se que a maioria dos respondentes possui nível médio ou superior de escolaridade, especificamente 36% completaram o ensino médio, 23% tem ensino superior incompleto, 17% possuem ensino superior completo, 5% possuem pós-graduação e 19% tem fundamental completo ou incompleto.

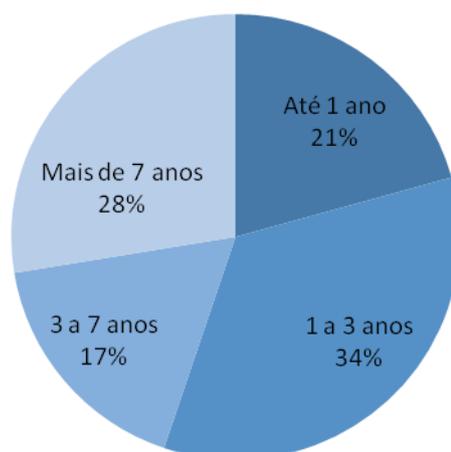
**Figura 2 - Escolaridade**



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A amostra é composta majoritariamente por funcionários com pouco tempo de trabalho na empresa (55% tem até 3 anos de trabalho na empresa), 17% tem de 3 a 7 anos e 28% tem mais de 7 anos, conforme Figura 03. Além do tempo de trabalho, perguntou-se também sobre o tempo de trabalho na mesma função. O resultado aponta que 62% dos entrevistados estão no mesmo cargo num período de três anos, 21% de 3 a 7 anos e 17% mais de 7 anos. Esse resultado é esperado, tendo em vista o alto percentual de trabalhadores com período curto de contratação na empresa.

**Figura 3 - Tempo de trabalho na empresa**



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Quanto ao tipo de função exercida, 75% trabalham em uma função operacional, 17% em função técnica e 8% trabalham em função de liderança ou coordenação. Quanto à renda,

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



levantou-se que 5% da amostra recebe até R\$937, 80% da amostra recebe entre R\$937,00 e R\$ 2.811,00, 7% de R\$2.811,01 a R\$3.748,00 e 8% recebe valor superior a R\$3748,00.

Após identificação do perfil dos respondentes, analisaram-se as médias de cada dimensão que compõe a escala de clima organizacional (ECO) e a escala de satisfação no trabalho (EST), obtendo os resultados apresentados no Quadro 3.

**Tabela 01 - Resultados da Escala ECO**

Clima organizacional	
Dimensão	Média
Apoio	3,63
Recompensa	3,09
Conforto	3,81
Coesão	3,63
Pressão/Controle	3,68

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados de pesquisa.

Quanto ao clima organizacional, na empresa estudada, identifica-se que todas as dimensões obtiveram escores medianos. Conforme destacado por Martins (2008), valores maiores que 4 indicam bom clima e menores que 2,9 apontam clima ruim, exceto no fator controle/pressão, para o qual, quanto maior o valor obtido, pior será o clima organizacional.

Assim, os resultados dos quatro primeiros fatores apontam que o clima organizacional é mediano na empresa estudada. O fator mais baixo dentre os quatro é a recompensa. Uma análise dos dados por item obtidos aponta que as questões “O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas”, “As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas”, “O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem” e “A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado” obtiveram respectivamente os seguintes escores: 2,69, 2,86 e 2,88, 2,91 - constituindo-se como os itens que tiveram resultados mais baixos nessa dimensão.

Já a dimensão pressão/controle é mensurada de forma contrária, ou seja, valores maiores que 4 apontam clima ruim, porque existe muita pressão e controle excessivo. O resultado dessa dimensão foi 3,68, indicando, portanto, esse é o fator mais preocupante para a gestão do clima organizacional na empresa estudada. Todavia, dentre as questões que mais elevaram a média estão: A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta organização (4,02); A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta organização (4,01); Os horários dos funcionários são cobrados com rigor (4,16).

A dimensão conforto foi a que teve melhor resultado, se aproximando de 4, ou seja,

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



verifica-se que a empresa possui um ambiente adequado, limpo, com conforto em termos de iluminação, equipamentos adequados, com uso de equipamentos de proteção individual, preocupando-se com a segurança do trabalhador. Esse resultado é esperado tendo em vista a natureza da empresa e seu porte organizacional.

Na Tabela 02, apresentam-se os resultados obtidos para cada uma das dimensões que compõem a escala de satisfação no trabalho, lembrando que esta escala é de 7 pontos. Com base nas recomendações de Siqueira (2008), pode-se afirmar que na empresa pesquisada, os funcionários sentem-se satisfeitos em relação à chefia. Já em relação à promoções, trabalho e colegas, os funcionários da empresa mostram-se indiferentes. Ademais, mostram-se insatisfeitos em relação aos salários, considerando o escore médio de 3,68, ou seja, menor que 4.

**Tabela 02 – Resultado da escala EST**

Satisfação no trabalho	
Dimensão	Média
Promoções	4
Salário	3,68
Trabalho	4,7
Colegas	4,6
Chefia	5,05

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados de pesquisa.

Quando se comparam os resultados obtidos nas duas escalas, surge certa incoerência nos dados. Na escala de clima, a pressão e o controle se fazem presente no cotidiano da empresa. Entretanto, os funcionários demonstram satisfação em relação à chefia.

Por outro lado, o fator recompensa que aparece com o menor escore, dentre as quatro dimensões de fatores positivos, também aparece com menor escore médio na escala EST, apontando que esse é um fator que precisa ser compreendido pela organização. A natureza do trabalho e a satisfação com os colegas, embora não tenha obtido indicador 5,0, são os valores que mais se aproximam do ideal.

Considerando o perfil da amostra, formada majoritariamente por funcionários jovens, com pouco tempo de exercício no cargo, pode-se dizer que os resultados quanto à recompensa e salário são coerentes. Quanto à pressão/controle, entende-se que o resultado pode guardar relação com o tipo de atividade exercida em função do ramo da indústria, não divulgado neste estudo a fim de manter sigilo sobre a empresa pesquisada.

## 5 CONCLUSÕES

A partir dos resultados obtidos, conclui-se que pode desenvolver políticas de gestão de pessoas que contribuam para melhorar o clima organizacional, especialmente no que tange à pressão e controle e também à recompensa, pois dentre as dimensões analisadas foram as que se destacaram negativamente, considerando a amostra analisada. Em relação à satisfação no trabalho, a dimensão do salário foi a que obteve menor escore médio.

Neste sentido, recomenda-se que a organização desenvolva treinamentos para a chefia/liderança visando diminuir a pressão exercida sobre seus colaboradores e conseqüente melhoria do clima organizacional. Além disso, o desenvolvimento de um plano de carreira, com critérios claros sobre promoção pode contribuir para a dimensão recompensa e para a satisfação em relação ao salário.

Destaca-se que a pesquisa possui algumas limitações, tais como: a) número de funcionários entrevistados; b) segmentação da amostra por conveniência e não aleatória; c) horário em que foram realizadas as entrevistas (pausa). Esses fatores podem ter influenciado nos resultados obtidos. Além disso, o questionário de clima organizacional é longo, tornando a pesquisa cansativa para o participante.

A despeito das limitações, entende-se que a aplicação das escalas contribui para uma análise inicial desses fatores que impactam no desempenho dos funcionários, podendo ser aprofundadas por estudos qualitativos.

Acredita-se que compreender o clima organizacional e os índices de satisfação no trabalho são fundamentais para a tomada de decisão dos gestores, possibilitando um olhar mais acurado para o panorama da gestão de pessoas em empresas de grande porte, como é o caso estudado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Taís de et al. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236-262, abr. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000200236&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000200236&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 out. 2018.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de Pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Editora Bookman/Artmed, 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sócias**: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULA, Alexandre Pinto Vieira de; QUEIROGA, Fabiana. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 15, n. 4, p. 362-373, dez. 2015. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572015000400004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572015000400004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 out. 2018.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no Trabalho. In: In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Editora Bookman/Artmed, 2008.

SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C. Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 79, art. 23, p. 22-31, 2011.

VELOSO, Henrique Maia. Identidade, trabalho e construção social do sujeito. In: MARRAS, Jean Pierre (org.). **Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.