

# Pesquisa de Clima Organizacional x Satisfação dos funcionários: desafios, avanços e limitações

Organizational Climate Research x Employee Satisfaction: challenges, advances and limitations

Recebido: 23/03/2023 | Revisado: 12/04/2023 | Aceitado: 13/04/2023 | Publicado: 15/04/2023

**Laís de Souza Gonçalves**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3119-4045>  
Faculdade de Nova Serrana, Brasil  
E-mail: [lai.zslais@gmail.com](mailto:lai.zslais@gmail.com)

**Jeovana Cordeiro da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2008-4693>  
Faculdade de Nova Serrana, Brasil  
E-mail: [jeovana\\_s@yahoo.com](mailto:jeovana_s@yahoo.com)

**Marcelo Agenor Espíndola**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3852-6078>  
Faculdade de Nova Serrana, Brasil  
E-mail: [prof.marceloagenor@fans.edu.br](mailto:prof.marceloagenor@fans.edu.br)

**Daniel de Mello Machado**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0971-2791>  
Faculdade de Nova Serrana, Brasil  
E-mail: [prof.daniel@fans.edu.br](mailto:prof.daniel@fans.edu.br)

**Paulo César Pereira**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3990-9142>  
Faculdade de Nova Serrana, Brasil  
E-mail: [paulopaduano@gmail.com](mailto:paulopaduano@gmail.com)

## Resumo

A partir das mudanças nos modelos de gestão organizacional, evidenciou-se a necessidade de metodologias e ferramentas direcionadas para o desenvolvimento humano nas organizações. Nesta dimensão emerge a Pesquisa de Clima Organizacional que visa avaliar a mensuração de percepção dos profissionais com relação às organizações. Para tanto realizou-se um estudo descritivo e com caráter qualitativo com o objetivo de analisar os desafios, avanços e limitações associadas à pesquisa de clima organizacional e a relação com a satisfação dos funcionários. A partir dos dados coletados identificou-se que os gestores de Recursos Humanos são de fato como um canal de comunicação entre os trabalhadores e seus supervisores diretos, contribuindo principalmente para o direcionamento estratégico das empresas para um bom alinhamento do clima organizacional. Por outro lado, desafios associados à aplicação e aos planos de ação, ainda precisam ser superados. Como viés sugestivo, recomenda-se a aplicação da pesquisa em outras organizações do mesmo segmento.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Satisfação; Funcionários.

---

## Abstract

From the changes in organizational management models, the need for methodologies and tools aimed at human development in organizations became evident. In this dimension, the Organizational Climate Survey emerges, which aims to evaluate the measurement of the perception of professionals in relation to organizations. For that, a descriptive and qualitative study was carried out with the objective of analyzing the challenges, advances and limitations associated with the organizational climate survey and the relationship with employee satisfaction. From the data collected, it was identified that Human Resources managers are in fact like a communication channel between workers and their direct supervisors, contributing mainly to the strategic direction of companies for a good alignment of the organizational climate. On the other hand, challenges associated with application and action plans still need to be overcome. As a suggestive bias, it is recommended to apply the research to other organizations in the same segment.

**Keywords:** Organizational climate; Satisfaction; Employees.

---

## 1. Introdução

As organizações sofreram várias transformações desde o início da revolução industrial na Inglaterra a partir do século XVIII, de acordo com Amaral (2010), com o surgimento da indústria e do capitalismo. Avanços tecnológicos a partir da década de 70 no século XX, fez com que houvesse uma evolução na economia mundial, provocando alterações no modelo industrial. Segundo Fernandes (2012) empresas da atualidade são instáveis às mudanças decorrentes da globalização e essas transformações geram ambiente de ampla complexibilidade e competitividade.

Impulsionadas pela competitividade que a globalização evidenciou e na busca exacerbada por resultados, muitas organizações visam métodos para sobressair no mercado, dentre estes métodos destacam-se a fusão, aquisição, cisão, terceirização, privatização e até mesmo a reinvenção organizacional. A partir dessas situações, a dimensão humana é de extrema importância para que a organização prossiga de forma estruturada (COSTA, 2012). Nesse sentido, o clima organizacional manifesta como a forma com que os indivíduos percebem o ambiente organizacional e a forma como são retratados em seu comportamento, portanto de significativa importância para que as pessoas laborem de maneira ajustada e conjunta (ALMEIDA, 2010).

Percebe-se que grande parte dos colaboradores exercem suas atividades laborais para o sustento da família. Ainda de acordo com Costa (2012) poucos são os que se sentem realizados com o trabalho e por isto os programas de qualidade como desenvolvimento emocional, incentivo à vontade e ânimo tendem a proporcionar um ambiente mais agradável no âmbito colaborativo. Nesse sentido, especula-se que as origens do clima organizacional são os indivíduos ou grupos que percebem as organizações, segundo sua interpretação e que psicologicamente essas variáveis significam para eles (AIRES, 2003).

Adjunto aos parágrafos supracitados nota-se que o clima organizacional é a forma que os indivíduos depreendem o ambiente organizacional e a maneira que eles retratam no seu comportamento, bem como o sentimento das pessoas em relação à organização. Este, por sua vez, consiste numa variável que afeta diretamente a produtividade das pessoas, impactando diretamente na geração de resultados em uma organização (KNAPIK, 2008). Um clima organizacional adequado contribui para que as pessoas se sintam mais satisfeitas com o trabalho que realizam (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011).

Enquanto a gestão do clima organizacional é responsabilidade da gestão de Recursos Humanos (RH), cada departamento passa a ser responsabilidade daqueles que exercem cargos de gestão. Portanto, mensurar o nível de satisfação, bem como as expectativas e necessidades da força de trabalho, constitui num papel importante, tornando um desafio fundamental para melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados (MELLO, 2010).

Diante do cenário contextualizado emerge algumas questões que motivam o objeto deste estudo: como o clima organizacional pode interferir a satisfação dos funcionários? Quais os desafios envolvendo essas condições? Quais as limitações que impedem a geração de resultados a partir do clima organizacional? Por que muitas vezes as pesquisas de clima organizacional não geram os resultados propostos? A partir destas questões discorre-se o objetivo desta pesquisa que consiste em analisar os desafios, avanços e limitações associadas à pesquisa de clima organizacional e a relação com a satisfação dos funcionários.

O trabalho se justifica por preencher lacunas evidenciadas em bases científicas. A temática associada às palavras-chaves deste estudo, tendo como base científica a plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), evidencia a importância do trabalho para a comunidade científica, trazendo também avanços ao conhecimento científico por meio de recomendações teóricas-empíricas.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Conceituação e caracterização do clima organizacional

O Clima organizacional consiste num conjunto de propriedades e aspectos mensuráveis do ambiente de trabalho, no qual são percebidos diretos ou indiretamente por indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, que pode influenciar a motivação e o comportamento dessas pessoas (LITWIN; STRIGER, 1968). Para Schneider (1975) o clima organizacional se caracteriza por procedimentos e práticas do ambiente organizacional e representa o nível satisfatório dos colaboradores em relação a percepção experimentada acerca dos fatores e elementos presentes no ambiente.

De acordo com Vázquez (1996) o primeiro conceito formal de clima organizacional, por sua importância histórica, pertenceu aos autores Katz e Kahn, proposto em 1966, com predominância de atributos organizacionais:

O clima organizacional é o resultante de um número de fatores que se refletem na ‘cultura total’ da organização e se refere à organização como globalidade. O clima organizacional pode entender-se como o sistema predominante de valores de uma organização, mediante o qual os investigadores pretendem chegar à identificação do mesmo e conseguir que, combinando os climas com as características pessoais dos indivíduos, a organização seja mais efetiva. (VÁZQUEZ, 1996, p. 41).

O conceito acima trata o clima como uma realidade organizacional e, como uma propriedade organizacional que existe independentemente das percepções individuais. Já Puente-Palácios e Freitas (2006), sugerem que o termo clima organizacional é uma metáfora baseada na meteorologia. O clima, em termos de meteorologia, varia em função de fatores como região, estações do ano e ações do ambiente dentre outros agentes naturais. Sua característica está ligada ao conceito de mudança e instabilidade, aliado à influência que existe no comportamento individual. Portanto para Puente-Palácios e Freitas (2006), figurativamente, o clima organizacional é visto como a atmosfera flexível, pois representa a imagem de uma organização ao longo do tempo e a capacidade de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização.

Ademais Puente-Palácios e Freitas (2006), descreve que o conjunto de comportamentos supracitados podem ser modificados, entretanto, é preciso deixar claro que há situações que podem afetar o clima organizacional, mas não fazem parte dele diretamente, portanto, certos fatos ou eventos que ocorrem em uma organização, como a recusa de aumento de salário, podem alterar ou afetar o clima, mas não devem ser considerados como parte dele, pois não estão relacionados a padrões de comportamento estabelecidos, e sim eventos ou episódios específicos. A falta de clareza na compreensão do clima fez com que vários aspectos estivessem presentes nas ferramentas de medição, como salário e estilo de gestão. Segundo Freitas (2005), essa abordagem está errada porque um diagnóstico do clima deve ser baseado em medições de seus componentes, não em seus preditores ou consequências.

Para Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2006) o Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influência no comportamento humano dentro das organizações, as interações entre os indivíduos, os fatores que estimulam ou dificultam o desempenho das atividades e o impacto desses fatores na produtividade e no desempenho organizacional.

Para que sejam aferidos o clima organizacional e a percepção do indivíduo em relação ao ambiente organizacional é utilizada a ferramenta nomeada como pesquisa de clima organizacional. Esta, por sua vez, é amplamente utilizada para traçar um planejamento estratégico visando a melhora do ambiente. No entanto, vale ressaltar que a referida pesquisa é apenas uma etapa da gestão do Clima organizacional, necessitando que haja mudanças ou não a partir do diagnóstico aferido (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013).

## 2.2 Modelos de pesquisa de clima organizacional

Devido a constante evolução do meio corporativo, é de extrema importância que os gestores de uma organização tenham ciência do que acontece dentro e fora da empresa. Pesquisas de clima podem ajudá-los a tomar decisões que se aplicam ao ambiente interno da organização. Segundo Costa e Taniguchi (2009, p. 219), “a pesquisa de clima, objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações”.

Entre os principais modelos de pesquisa de clima organizacional, merece destaque os modelos de Litwin e Stringer, Kolb, Sbragia, Coda, Kozlowski, Levering e Rizzatti. O modelo de Litwin e Stringer (1968) dispõe de um questionário baseando-se em nove fatores/indicadores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. O modelo foi o primeiro a ser testado em grandes empresas, permite a comparação dos resultados fornecidos pelas empresas pesquisadas, mostrando os diferentes climas organizacionais de empresas com diferentes políticas de recursos humanos. Os resultados confirmam a importância do estudo do clima organizacional das empresas e reforçam alguns dos argumentos do movimento behaviorista (MACHADO et al., 2011).

O modelo Kolb utiliza uma escala de sete indicadores (KOLB; RUBIN; MCINTYRE, 1986). Além de responsabilidades, padrões e recompensas já citados, para Kolb há também os fatores associados a conformismo, clareza de organização, calor e apoio e liderança. Este modelo sobreveio quase 20 anos após o modelo de Litwin e Stringer. Foi criado para desenvolver um novo modelo de clima organizacional, baseado no princípio de que uma pessoa se comporta de acordo com o ambiente inserido. O autor acredita que as recompensas, juntamente com o apreço pela amizade em uma organização, a confiança e o apoio mútuo entre as áreas da organização, são fatores muito importantes para alcançar um bom clima organizacional (SILVA, 2016).

Já Sbragia (1983), durante um estudo empírico do clima organizacional nas instituições governamentais de pesquisa, utilizou um modelo com vinte fatores/indicadores. Ademais a conformidade, incentivos, estrutura, cooperação, modo, conflito e identidade, existem os seguintes fatores/Indicadores associados ao estresse, valorização da participação, proximidade da supervisão, considerações humanas, autonomia atual, prestígio ganho, tolerância existente, clareza percebida, justiça de dominância, condições de progresso e apoio logístico fornecido. Diante dos fatores expostos, conclui-se que Sbragia (1983) mede fatores internos da organização, a saber, responsabilidade e autonomia, motivação, relacionamentos e cooperação, conflito e clareza organizacional. Em concordância com Sbragia (1983), Menezes e Gomes (2010), que defendem que é apropriado avaliar o clima organizacional em termos de quanto os funcionários estão envolvidos na organização, sua proximidade com a liderança, quantas pessoas são reprimidas em seu comportamento, o quanto a organização aceita as ideias dos funcionários, como o ambiente de trabalho é estruturado e como os funcionários lidam com o estresse e o conflito (MENEZES; GOMES, 2010).

A pesquisa realizada pelo professor Roberto Coda, da Universidade de São Paulo, para criar seu modelo é mais extensa do que os modelos anteriores, analisando também a motivação, cultura, bem-estar e liderança dos colaboradores. Ele buscava novas estratégias para a gestão dos Recursos Humanos. Com esse estudo mais amplo, ele não se aprofundou nos detalhes das pesquisas de clima organizacional, contratando menos fatores/evidências do clima organizacional que o modelo de Sbragia (BISPO, 2006).

O Modelo Kozlowski foi criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty a partir de pesquisas em psicologia aplicada, com intuito de avaliar motivos e evidências do clima organizacional para analisar os efeitos dos estilos de liderança nas organizações (KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989). Portanto, é um modelo com foco mais direcionado à investigação do impacto dos estilos de gestão nas organizações do que no clima organizacional.

O Modelo Levering foi Desenvolvido por Robert Levering, sendo elaborado originalmente para averiguar a restrita relação entre desempenho e clima organizacional, o modelo foi utilizado por uma grande organização de consultoria norte-americana também atuante no Brasil e em outros países (LEVERING, 1984; LEVERING, 1997). O modelo tem sido utilizado para avaliar as melhores empresas que atuam nesses países. Portanto, o modelo tem um foco mais específico, mostrando a qualidade de vida dos colaboradores das empresas pesquisadas e sua relação com a imagem e o desempenho organizacional (BISPO, 2006).

Por fim, Rizzatti (2002), o seu modelo surgiu com intuito de explorar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina. Este, por sua vez, consiste num modelo acabado e adequado para investigar o clima organizacional das universidades federais, mas não pode ser aplicado universalmente a qualquer tipo de empresa, pois foi adequadamente adaptado a categorias específicas de organizações (BISPO, 2006).

### **2.3 Aplicação da pesquisa de clima organizacional**

Para Bispo (2006), a pesquisa de clima permite mensurar uma melhor compreensão do comportamento humano dentro de uma organização e pode ser alcançada por meio de aplicação de questionário para um possível plano de ação que deve ajudar a organização a realizar diferentes execuções, com base na identificação de pontos fortes organizacionais, além de ser capaz de obter ações concretas em sua agregação de valor ou progresso, aproveitando assim seu impacto positivo.

Oliveira e Fonseca (1996) descreve que as pesquisas de clima organizacional são realizadas através de entrevistas e questionários, visando captar opiniões dos colaboradores em relação a várias questões do ambiente colaborativo sobre os quais a empresa tem o interesse de saber. Compactando da mesma opinião Bergamini e Coda (1997) discorrem sobre a pesquisa de clima ressaltando a importância do levantamento de opiniões para a realização de uma pesquisa consciente.

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 99).

Lacombe (2005) sustenta a proposta de Coda acerca do levantamento de informações e opiniões dos colaboradores em favor do clima organizacional e acrescenta que organizar pesquisas de clima permite que os responsáveis pelas elas, compreendam melhor cognição do comportamento humano dentro de uma organização e pode ser alcançado por meio de aplicação do questionário. Seu fechamento pode proporcionar um plano de ação que deve ajudar a organização a realizar diferentes execuções.

As autoras Puente-Palácios e Freitas (2006, p. 47), relatam sobre a necessidade de coletar dados para obtenção de diagnóstico do clima organizacional, a fim de analisar a percepção dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho e buscar a compreensão de como estão as relações entre a organização e os indivíduos nela introduzidos.

O levantamento dessas informações pode ser realizado por meio de questionários ou entrevistas. As informações solicitadas são descrições sobre práticas ou eventos que caracterizam a organização, sem fazer avaliações ou julgamentos afetivos sobre esses eventos. Quem fornece a informação deve tão somente relatar se o fato investigado ocorre (ou não) ou com que frequência, e não julgar como se sente a respeito (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 47).

Conforme evidencia por Puente-Palácios e Freitas (2006) o levantamento de informações é amplamente utilizado para detectar possíveis falhas e consequências de problemas em uma organização, como auxílio na aplicação de ações corretivas, principalmente para melhorar a qualidade do serviço e no desenvolvimento de estratégias de mudança, elaborando e adaptando resultados às realidades de cada organização avaliada, abordando aspectos relacionados às suas particularidades e áreas de atuação.

A análise de clima organizacional ajuda no desenvolvimento de atitudes, para melhoria de padrões comportamentais, relacionamentos interpessoais e profissionais que estimulam a satisfação da equipe na busca de metas comuns para objetivos e negócios. Nessa perspectiva, para criar uma estratégia de melhorias, é necessário que a empresa possua métodos e tecnologias que permitam a compreensão qualitativa e quantitativa de fatores que afetam os funcionários a desenvolver suas atividades na organização (MACHADO; MOLINARI, 2008).

A partir das informações aferidas pela análise de dados, deve-se investigar os principais fatores que contribuem para um nível no qual o clima organizacional seja favorável para o desenvolvimento organizacional. Segundo Rizzatti (2002), buscar melhorar o clima organizacional deve ser o objetivo da organização como um todo, e todos devem participar e trabalhar em direção aos objetivos organizacionais. De acordo com ele, a análise dos dados é uma ferramenta muito importante que pode ser usada por todos aqueles que procuram explicações a respeito do clima, seja para proporcionar melhoria contínua no ambiente, ou para a satisfação das pessoas introduzidas na organização.

As pesquisas de clima organizacional devem ser vistas como uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria contínua no ambiente de trabalho. Os colaboradores devem entender que, respondendo à pesquisa, estão dando o primeiro passo para melhorar seu ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que implementam o plano de ação necessário. Após mapear os possíveis problemas, é necessário desenvolver um plano de ação para solucioná-los em curto prazo, buscar medidas organizacionais de longo prazo e tomar decisões assertivas para a empresa e/ou cada setor responsável pela pesquisa de clima. A solução para os problemas levantados após a análise de dados, depende da profundidade deles e dos recursos necessários para uma solução, incluindo financeiros, fatores materiais, humanos e temporais a fim de melhorar o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores (LUZ, 2003).

Independentemente do método utilizado, o aspecto mais importante das pesquisas de clima é a análise e utilização dos resultados para repensar a forma de gestão. Sem planos de ação ou pelo menos a consideração de dados para melhorar as práticas de trabalho, a pesquisa só criará falsas expectativas e frustrações e, em vez de melhorar o clima, criará mais dificuldades (GASPARETTO, 2008).

#### **2.4 Satisfação dos funcionários**

A satisfação no trabalho para Locke (1969) é resultante da avaliação do trabalhador sobre seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, e é uma emoção positiva de bem-estar, as necessidades referem-se à sobrevivência e felicidade dos indivíduos. Os valores variam de pessoa para pessoa porque satisfazem desejos individuais. Em concordância com Locke (1969), Martins e Santos (2006) acreditavam que a satisfação no trabalho é um estado emocional, pois a emoção advém da avaliação de valores pessoais, e por ser um estado emocional, portanto existem dois fenômenos de satisfação: felicidade (satisfação) e dor (insatisfação), também se refere ao impacto que a satisfação no trabalho pode ter nos indivíduos e nas organizações, afetando aspectos comportamentais, a saúde física e mental dos trabalhadores.

Chiavenato (2002, p. 94), relata que o conceito de satisfação, no nível individual, conduz ao de Clima Organizacional, no nível da organização:

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de

ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de autorrealização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende particularmente daquelas pessoas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas. (CHIAVENATO, 2002, p. 94).

Martinez e Paraguay (2003) argumenta que a satisfação no trabalho deve ser compreendida a partir de atitudes positivas e o estado emocional das pessoas diante delas mesmas e suas reações diante do coletivo. Desta forma, a determinação da satisfação é importante o suficiente para medir variáveis como o comprometimento trabalhista, absentismo e produtividade. Assentindo a Martinez e Paraguay (2003), Robbins (2012) também evidencia que a satisfação dos colaboradores, ou ausência dela, no ambiente laboral é indispensável para ter conhecimento amplo da liderança organizacional.

À medida que as relações dentro das organizações se tornam mais dinâmicas, prazos mais curtos e demandas maiores, os colaboradores devem procurar potencializar o desenvolvimento das suas competências e capacidades de forma a conseguirem acompanhar estas mudanças e manter ou mesmo melhorar a sua produtividade (MENEZES, 2017). A produtividade dos funcionários é como o valor que uma organização que espera obter do comportamento dos funcionários em um determinado período de tempo. Para que as empresas sejam produtivas, competitivas e atendam bem seus clientes, elas precisam de colaboradores dedicados e felizes no desempenho de suas funções. Sorio (2011) relata que estudos têm demonstrado que pessoas não motivadas no trabalho utilizam apenas 8% de sua capacidade produtiva, enquanto aquelas motivadas e satisfeitas podem utilizar até 60% do índice de produtividade.

### 3. Metodologia

Visando atingir os objetivos deste trabalho, foi realizado um estudo descritivo de natureza qualitativa. A escolha pela dinâmica descritiva ocorreu por permitir “identificar e obter informações sobre um determinado problema ou características de um problema” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). Quanto a natureza qualitativa, por permitir a promoção de percepções e variáveis relevantes ao estudo.

Como unidade de análise foram envolvidas oito empresas calçadistas, associadas ao Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana/MG (SINDINOVA). Ressalta-se que o critério de escolha se sustentou na disponibilidade de acesso, a partir do sindicato com às autoras da pesquisa. Vale ainda ressaltar, que as respectivas empresas fazem parte do Arranjo Produtivo Local (APL) de calçados no Município de Nova Serrana – MG, que por sua vez aplicam a ferramenta para a análise de clima organizacional.

O estudo utilizou para a coleta de dados um roteiro de entrevistas semiestruturadas através de dezoito perguntas, organizadas em quatro categorias sendo: ‘Aplicação da Pesquisa’ (04 questões), ‘Público-Alvo’ (04 questões), ‘Diagnóstico e Análise’ (04 questões) e ‘Resultados’ (06 questões). Esta entrevista foi aplicada aos gestores de Recursos Humanos (RH) das empresas investigadas, por se tratar de gestores que possuem o acesso direto às pesquisas de clima organizacional e as executam. A entrevista foi realizada de forma presencial e por videoconferência via plataforma ZOOM, conforme disponibilidade dos gestores selecionados.

Após a coleta dos dados, os questionários foram organizados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Martins e Theóphilo (2009), sustentam que esta técnica de análise de conteúdo auxilia aos estudos e análises no campo da comunicação de forma objetiva e comedida.

## 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

### 4.1 Categoria 1 – Aplicação da Pesquisa

Na dimensão da proposta qualitativa da pesquisa, o roteiro semiestruturado foi construído a partir de quatro categorias: i) aplicação da pesquisa, ii) público-alvo, iii) diagnóstico e análise e iv) resultados. Na categoria associada à ‘Aplicação da Pesquisa’ questionou-se sobre o tempo em que a pesquisa de clima foi introduzida, a frequência de aplicação, o período e as principais temáticas envolvidas no formulário de pesquisa de clima organizacional. Os resultados obtidos evidenciaram que em média, as empresas já aplicam a pesquisa de clima organizacional por 4,06 anos, com destaque para as empresas 4 e 5 que já aplicam a pesquisa de clima organizacional por 10 e 8 anos, respectivamente. Em relação à frequência de aplicação da pesquisa, identificou-se um equilíbrio, sendo 4 empresas as que aplicam a pesquisa anualmente (Empresas 1, 3, 4 e 5) e as demais que aplicam a pesquisa em frequências semestrais (Empresas 2, 6, 7 e 8), sendo em média de 1,5 vezes ao ano. Convergindo para o período em que as empresas aplicam a pesquisa, apesar de serem períodos diversos, identificou-se uma predominância em relação ao mês de março, sendo evidenciado pesquisas em períodos de início e fim de ano.

Finalizando esta categoria, questionou-se sobre as principais temáticas envolvidas nos formulários de pesquisa de clima organizacional. Evidenciou a existência de temas predominantes associados aos salários, benefícios, ambiente e valorização no trabalho. Essas temáticas são muito próprias e presentes no clima organizacional, o que muitas vezes afetam diretamente a satisfação dos colaboradores. Conforme a sustentação de Schneider (1975), o clima organizacional se caracteriza por procedimentos e práticas do ambiente organizacional representando o nível satisfatório dos colaboradores em relação a percepção experimentada, acerca dos fatores e elementos presentes no ambiente.

Vale ressaltar também que as temáticas contempladas pelas empresas elencadas, possuem elementos comuns aos modelos teóricos apontados por Litwin e Stringer (1968), Kolb, Rubin e Mcintyre (1986), Sbragia (1983), Bergamini e Coda (1997), Kozlowski e Doherty (1989), Levering (1997) e Rizzatti (2002).

### 4.2 Categoria 2 – Público-Alvo

Avançando para a categoria 2, contemplou-se questões associadas ao sentimento dos funcionários em se sentirem à vontade ou com dificuldade em responder a pesquisa. Além de alguns que percebem nas pesquisas, oportunidades de manifestarem os seus sentimentos em relação à empresa e oportunidades de implantação de melhorias.

A partir da coleta de dados realizada, evidenciou-se que na empresa 4 os funcionários só respondem a pesquisa de clima organizacional de forma clara e objetiva quando ela é aplicada pelos gestores de RH e não quando são aplicadas pelos supervisores diretos. Esta realidade sustenta a proposta de Bispo (2006), que diz que antes de iniciar a coleta de dados, é necessário esclarecer com a equipe de funcionários o propósito e importância das pesquisas de clima organizacional e enfatizar a relevância de uma resposta sincera para que os dados coletados sejam reais. Um outro desafio também foi identificado na empresa 6, na qual os funcionários não gostam ou não se sentem confortáveis em responder a pesquisa de clima organizacional, pois não se sentem seguros, ratificando a necessidade da dimensão preparatória antes de aplicá-la no ambiente organizacional.

Identificou-se que os gestores das empresas estabelecem estratégias para fomentar o desejo dos funcionários responderem a pesquisa de clima, dentre elas a opção de responderem no formato anônimo, além de oferecerem ajuda aos funcionários que tenham alguma dificuldade na resposta. A gestora da empresa 4 ainda relata:

A pesquisa é lida para ser marcada a opção desejada e é fornecido junto ao funcionário um tempo para a escrita das observações de cada item. Esta ação é realizada compreendendo a dificuldade de leitura de alguns colaboradores, oferecendo a oportunidade para que todos possam participar deste processo avaliativo. (Ent. Empresa 4).

Em relação ao viés associado ao anonimato da identificação dos funcionários, evidencia-se tal prática nas empresas 4 e 8, conforme respectivos relatos a seguir:

Sim, pois este instrumento tem como objetivo a melhoria da empresa e ambiente de trabalho, por isto, não é permitida a identificação do colaborador, apenas do setor a que se refere. Esta prática faz com que o colaborador possa se sentir mais à vontade, sobretudo quando é aplicado pelos setores de RH. (Ent. Empresa 4).

Aqui na empresa tem um hábito de ficar totalmente anônimo, possibilitando segurança e maior liberdade para que todos os funcionários tenham a oportunidade de responderem sem medo e sem receio de ser desligado da empresa, em função de alguma resposta não satisfatória. (Ent. Empresa 8).

Conforme menciona Garcia (2011), o sucesso organizacional é resultado das percepções diárias dos funcionários sobre os diferentes aspectos que afetam seu bem-estar e satisfação no trabalho. Portanto, de acordo com os dados aferidos pela gestora de Recursos Humanos da empresa 4, ainda se permeia no setor calçadista a cultura de que se o funcionário reclamar de algo, pode ser desligado da empresa. Esta realidade pode até mesmo trazer uma evidência falsa dos resultados levantados na empresa, tendo em vista o caráter associado ao medo de perda do vínculo empregatício.

Acerca da percepção dos funcionários em relação a melhorias, a partir da pesquisa de clima organizacional, novamente evidenciou problemas associados a empresa 4. Nesta oportunidade, identificou-se que os funcionários sugerem melhorias somente quando a pesquisa é realizada pelo setor de RH e não quando é implementada pelos gestores diretos. O relato a seguir traduz esta realidade.

Depende de qual setor aplica a pesquisa de clima organizacional ou se os funcionários têm segurança em falar determinado assunto, com a pessoas que estão aplicando a pesquisa de clima. Percebe-se que respostas dadas diretamente ao RH, tendem a serem mais claras, seguras e fidedignas. (Ent. Empresa 4).

Esta realidade específica na empresa 4, emerge de um desafio de que os gestores, ao aplicarem a pesquisa de clima organizacional, devem desconstruir o conceito punitivo, a fim de deixar os funcionários mais à vontade e tranquilos para responderem a pesquisa, sobretudo com o apoio do RH. Luz (2003), detalha a percepção e importância do RH em relação aos supervisores diretos dos funcionários.

A área de RH deve reunir-se, separadamente, com cada gerente, para apresentar os resultados específicos de suas gerências. Essas reuniões de *feedback* permitem que os resultados de cada gerência possam ser examinados e detectadas as oportunidades de melhoria em seus respectivos ambientes de trabalho. (LUZ, 2003, p. 99)

Quando há reuniões dos gestores de RH com os supervisores diretos dos funcionários, a estrutura organizacional tende a ficar mais alinhada, por isso a importância dos *feedbacks* aos gestores diretos. O *feedback* se estabelece como uma forma simples e eficaz de um gestor alinhar suas expectativas e as da organização com seus colaboradores, permitindo que eles entendam e visualizem o que precisa ser ajustado, bem como o impacto de suas ações diante dos funcionários subordinados a eles.

Por fim, no que envolve as respostas dos funcionários em relação à oportunidade de implantação de melhorias, merece destaque a empresa 7. Na percepção do responsável, identificou-se que já obtiveram várias ideias oriundas das pesquisas de clima organizacional implantadas com sucesso. Os demais gestores das empresas entrevistadas percebem que os funcionários utilizam da pesquisa de clima organizacional para esboçar as críticas e reclamações, e também manifestam opções de melhorias, visto que são feitas no viés anônimo.

#### 4.3 Categoria 3 – Diagnóstico e Análise

Convergindo para a categoria 3, envolveu-se questões associadas a análise dos dados obtidos a partir da pesquisa, se a empresa tem o hábito de elaborar planos de ação, se as ações propostas no plano de ação são implementadas e qual o prazo médio de implantação.

De acordo com Bedani (2006), para que se obtenha sucesso na implementação de um plano de ação de uma pesquisa de clima organizacional, faz-se necessário a qualidade das informações fornecidas pelos funcionários, visto que sua finalidade é subsidiar a elaboração de um diagnóstico que se traduza de forma confiável, possíveis meios pelos quais as pessoas percebem e avaliam o ambiente organizacional. Esse diagnóstico é fundamental para a construção de ações efetivas e a melhoria do clima organizacional, pois permite identificar pontos que requerem intervenção por não serem satisfatoriamente compreendidos pelos sujeitos.

Em conformidade com Bedani (2006) os dados da pesquisa evidenciaram que as empresas envolvidas tem elaborado formas para aferir os resultados obtidos na pesquisa, bem como a elaboração dos planos de ação. Porém, ressalta-se que somente as empresas 2 e 5 dão feedbacks aos funcionários após a análise dos dados e possibilidade de implantação de melhorias. Esse cenário evidencia oportunidades de melhorias, visto que muitas vezes o feedback não é realizado, comprometendo a credibilidade da pesquisa aplicada no ambiente organizacional. Nesta linha, Barbosa e Salles (2006) sustentam que uma área importante de melhoria é o feedback aos funcionários, pois se torna falha a pesquisa ao não der esse retorno aos funcionários, visto que eles criam expectativas ao responder os questionários ou entrevistas.

#### 4.4 Categoria 4 – Resultados

Finalizando a coleta de dados, a última categoria analisou as mudanças após a implementação do plano de ação, a partir da pesquisa de clima organizacional, e quais os desafios, avanços e limitações associados ao processo da pesquisa e da satisfação dos funcionários, sobretudo no ambiente organizacional. Ressalta-se que um ambiente de trabalho agradável é favorável para ambas as partes, funcionários e empresa. O resultado deste ambiente satisfatório é menos estresse, mais interação da empresa, melhor engajamento no trabalho e maior desempenho e resultados. De modo geral, o desafio das empresas consiste em investir em um clima organizacional positivo e saudável para produzir resultados qualitativos e quantitativos. (DORIGUETTO; SILVA, 2013).

A partir da afirmativa supracitada e da coleta de dados deste projeto, percebeu-se que os gestores têm desafios desde a realização da pesquisa de clima organizacional até a execução do plano de ação, dentre eles, a dificuldade e implantação de alguns planos de ação, pelo fato de alguns funcionários acreditarem que é perda de tempo responderem pesquisa de clima organizacional. Apesar dos desafios apresentados, os gestores das empresas entrevistadas se sentiram satisfeitos em ver os resultados positivos alcançados a partir da pesquisa de clima organizacional, por trazer impacto positivo na produtividade da empresa. A pesquisa de clima organizacional tem, portanto, o objetivo de analisar o progresso climático de uma estrutura organizacional o que permite aos gestores medi-la e formular ações necessárias à melhoria da empresa (FREITAS; SOUZA, 2018).

Apenas a empresa 5 descreveu que não há desafios em relação ao clima organizacional da empresa por perceberem a partir das pesquisas de clima organizacional realizadas, que estão com os setores alinhados e funcionários satisfeitos, conforme o relato a seguir:

Não vejo desafios, acredito que a forma que a pesquisa é implantada torna o resultado produtivo e todos os envolvidos compreendem que é um instrumento benéfico para a melhoria no ambiente que estão inseridos. É muito importante que na aplicação, todos os colaboradores consigam entender as perguntas, saibam qual é o objetivo da pesquisa e se sintam confortáveis para responder de forma verdadeira, sem medos ou receios (Ent. Empresa 5).

Acerca da afirmativa da empresa 5, Silva (2017, p. 2), alega que “a empresa que conseguir fazer um bom desenvolvimento de líderes e estes conseguir gerir um clima organizacional favorável terá grande vantagem competitiva no mercado em que atua.” Ratifica-se a importância de uma liderança eficaz, para conduzir diretamente os seus objetivos, o que conseqüentemente irá aumentar os resultados de forma satisfatória e contínua, sem muitos desafios, visto que quando a liderança está alinhada com os objetivos da equipe e da organização os bons resultados são apenas um passo para realização dos mesmos.

Convergindo para a dinâmica associada a avanços e limitações percebidos por cada empresa entrevistada, notou-se melhorias em todas elas. A empresa 5, por exemplo, encontra-se alinhada à aplicação da pesquisa de clima, com tabulação e plano de ação, apresentando os resultados e respostas aos questionamentos recebidos.

Percebo que a pesquisa de clima é um instrumento que traz avanços na produtividade e na qualidade do produto. Temos uma proposta que visa apresentar os dados aos funcionários, trazendo transparência. Além disso, apresenta de forma concreta menor índice de turnover (rotatividade de funcionários) e maior satisfação dos colaboradores em fazer parte da equipe. (Ent. Empresa 5).

Acerca da afirmativa acima, Coelho (2022) sustenta que quando há um bom clima organizacional os colaboradores se sentem mais engajados e alinhados com o clima da empresa, resultando em um volume de negócios contínuo e saudável, ao contrário, um clima ruim leva ao desempenho organizacional ruim, indicando falta de engajamento e insatisfação, aumentando o índice de turnover organizacional.

Finalizando esta sessão, a partir dos dados coletados, evidenciou-se que o clima organizacional é fundamental para obter uma boa motivação entre os colaboradores. Além disso, é preciso atentar para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de bons relacionamentos que promovam a comunicação, a qualidade e a produtividade. Constatou-se que o clima organizacional é saudável quando há envolvimento dos colaboradores, através da integração das equipas, da participação nas atividades promovidas e da cooperação entre os departamentos organizacionais.

## 5. Considerações Finais

Este estudo analisou os desafios, avanços e limitações associadas à pesquisa de clima organizacional e a relação com a satisfação dos funcionários. Para isso realizou-se um estudo de natureza descritiva, qualitativa e aplicada. Como método de pesquisa, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo envolvendo oito empresas calçadistas, associadas ao SINDINOVA e que por sua vez aplicam a ferramenta para a análise de clima organizacional.

Ao realizar a entrevista para identificar a percepção dos gestores responsáveis foi possível identificar inúmeros desafios, entre os quais evidenciam, que na categoria 1, na maioria das empresas, um dos fatores mais pontuados nas temáticas são o salário, o ambiente de trabalho e melhorias que podem ser averiguadas, e se viáveis, corrigidas.

Já na categoria 2 destaca-se que há uma grande retração em questão a colaboração sincera de informação, por falta de transparência sobre o real motivo da coleta de dados, conforme evidenciado pela empresa 4, ou mesmo por já ter um determinado preconceito de que se trata de desperdício de tempo e que não serão solucionados os problemas relatados na pesquisa de clima organizacional.

Na categoria 3, dentre alguns dos desafios, evidencia-se certa dificuldade na análise de dados e a elaboração de planos de ações, o tempo de aplicação da solução referente ao problema informado e as questões de relevância, visto que muitas vezes é algo com mais urgência, e na maioria das vezes, já são organizadas reuniões para um feedback, como informam as empresas 1 e 2.

Convergindo para a categoria 4, identificou-se que as empresas têm desafios na implantação dos planos de ações, visto que cada pessoa tem seu conceito de satisfação, e que nem todas as sugestões são realmente viáveis. Elas possuem um enorme desafio também em relação à transparência perante os dados informados, o que dificulta bastante as mudanças, e como todos têm pensamentos e culturas diferentes, há uma grande pressão em relação de conciliação a satisfação de todos.

Como sugestões de novas pesquisas, recomenda-se que seja realizado um estudo de caso com um aprofundamento maior e mais expansivo dentro das organizações industriais do setor calçadista, para que seja avaliado de forma mais sucinta os fatos relatados na pesquisa realizada.

Como sugestões gerenciais, sugere-se que as empresas, antes mesmo de aplicar a pesquisa de clima organizacional, desenvolvam um trabalho de conscientização dos funcionários, a fim de transmitir maior credibilidade e transparência do instrumento.

## Referências

- AIRES, G. Clima organizacional x satisfação no trabalho. 2003. *Monografia (Graduação em Psicologia)*. Centro Universitário de Brasília - UNICEUB, Brasília. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2830/2/9857190.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2022.
- ALMEIDA, C. A. S. de. O comportamento humano nas empresas: uma análise da importância do clima organizacional, motivação e comunicação. 2010. *Monografia (Pós-graduação em Gestão Empresarial)*. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205872.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205872.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- AMARAL, C. de C. A evolução do capitalismo (da revolução industrial até os dias atuais). 2010. *Monografia (Graduação em Ciências Econômicas)*. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Unidade Acadêmica de Três Rios, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.itr.ufrj.br/portal/wp-content/uploads/biblioteca/tcc/T30.pdf>> Acesso em: 23 fev. 2022.
- BARBOSA, A. R. de A.; SALLES, M. T. As dissimulações e incoerências na gestão da qualidade. *III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Universidade Federal Fluminense, 2006. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/446\\_Artigo-Qualidade%20SEGeT.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/446_Artigo-Qualidade%20SEGeT.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2022.
- BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicologia para América Latina, México*, n. 7, 2006. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000300011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011)>. Acesso em: 22 set. 2022.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, São Paulo, 16, 258-273, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=p>>. Acesso em: 23 fev. 2022.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2002.
- COELHO, M. F. S. Análise da correlação entre o clima organizacional e o turnover em empresas de tecnologia. 2022. *Monografia (Graduação em Engenharia de Produção)*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/232595>>. Acesso em: 22 set. 2022.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, A. C. S. A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho. 2012. *Monografia (Especialização em Administração para Engenheiros)*. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Disponível em: <<https://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/166/Ana%20Carolina%20Santos%20Costa1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 fev. 2022.
- COSTA, A. L. A.; TANIGUCHI, K. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. *Revista de Ciências Gerenciais, Londrina*, 13(18), p. 207-223, 2009. Disponível em: <<https://revista.pgskroton.com/index.php/rcger/article/view/2620#:~:text=Ressalta%2Dse%20a%20pesquisa%20de,humanos%2C%20historicamente%20comuns%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es.>>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- DANTON, G. Metodologia científica. Pará de Minas: *Virtual Books Online*, 2002. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/48161832/Gian-Danton-Metodologia-cientifica>>. Acesso em: 24 abr. 2022.
- DORIGUETTO, P. A.; SILVA, J. H. da. A importância da pesquisa de clima organizacional. In: *Caderno Multidisciplinar da Faculdade de Administração e Artes de Limeira, FAAL, Limeira/SP*, 1, 55-67, 2013. Disponível em: <[https://www.academia.edu/24980619/Arquitetura\\_da\\_Informa%C3%A7%C3%A3o\\_aplicada\\_%C3%A0\\_interface\\_do\\_bilhete\\_de\\_passagem\\_rodovi%C3%A1rio](https://www.academia.edu/24980619/Arquitetura_da_Informa%C3%A7%C3%A3o_aplicada_%C3%A0_interface_do_bilhete_de_passagem_rodovi%C3%A1rio)>. Acesso em: 23 set. 2022.
- FERNANDES, V. *Gestão de natureza pública e sustentabilidade*. Barueri: Manole, 2012.
- FONTELLES, M. J et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, Belém, 23(3), 1-8, 2009. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-588477>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

- FORTUNA, A. A. de M.; TACHIZAWA, E. T.; FERREIRA, V. C. P. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- FREITAS, I. A. *Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua*. Brasília: Universidade de Brasília, 2005.
- FREITAS, L. V.; SOUZA, J. C. de. O clima organizacional e seus impactos: um estudo de caso em uma empresa do ramo contábil. 2018. *Revista Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso*, UNIFACIG. Disponível em: <<http://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositorioctcc/article/viewFile/900/779>>. Acesso em: 24 set. 2022.
- GARCIA, E. M. T. Motivação e clima organizacional o caso: centro de formação profissional de Pedra Badejo. 2011. Graduação (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo). *Escola de Negócios e Governança*, Universidade de Cabo Verde, Calheta. Disponível em: <<http://www.portaldochecimento.gov.cv/bitstream/10961/1566/1/monog.%20ultima%20vers%C3%A3o%2021.08.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2022.
- GASPARETTO, L. E. *Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer*. São Paulo: Scortecci, 2008.
- KNAPIK, J. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Ibplex, 2008.
- KOYS, D. J.; DECOTIIS, T. A. Inductive measures of psychological climate. *SAGE Journals*, 44(3), 265-285, 1991. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679104400304>>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553, 1989. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/232601646\\_Integration\\_of\\_Climate\\_and\\_Leadership\\_Examination\\_of\\_a\\_Neglected\\_Issue](https://www.researchgate.net/publication/232601646_Integration_of_Climate_and_Leadership_Examination_of_a_Neglected_Issue)>. Acesso em: 24 abr. 2022.
- LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEVERING, R. *The 100 best companies to Work for in America*. New York: AddisonWesley, 1984.
- LEVERING, R.. *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. 1968. *Graduação em Administração*, Harvard University. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Motivation\\_and\\_Organizational\\_Climate.html?id=FVevAAAAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Motivation_and_Organizational_Climate.html?id=FVevAAAAIAAJ&redir_esc=y)>. Acesso em: 22 abr. 2022.
- LOCKE, E. A. What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336, 1969. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507369900130>>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- LUZ, R. S. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- KOLB, D.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. I. *Aprendizagem organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MACHADO, M. M.; MOLINARI, C. R. F. Clima organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço de Blumenau – SC. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(2), 01-26, 2008. Disponível em: <<https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/103/0>>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- MACHADO, R. et al. Clima organizacional: fatores internos e externos de influência em uma empresa da serra gaúcha. In: *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0335\\_1521.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0335_1521.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, São Paulo, 6(1), 59-78, 2003. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851>>. Acesso em: 24 fev. 2022.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, M. do C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psuf/a/pk3b53dYYVqwZptCbsn8TRv/?lang=pt>>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- MELLO, M. F. T. Pesquisa de clima organizacional: um dos caminhos para o futuro da organização. 2010. *Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos)*. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k215366.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k215366.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2022.
- MENEZES, F. S. de. A influência das condições psicofisiológicas individuais na produtividade laboral de funcionários de uma instituição de ensino superior. 2017. *Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. Disponível em: <<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2986>>. Acesso em: 27 fev. 2022.
- MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 16(1), 158-179, 2010. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011)>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- OLIVEIRA, W. M.; FONSECA, J. P. da. Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970-1995). *Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade*, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/000746113>>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- PUNTE-PALACIOS, K. E.; FREITAS, I. A. de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, Rio de Janeiro, 13(38), 45-57, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/23164/clima-organizacional--uma-analise-de-sua-definicao-e-de-seus-componentes>>. Acesso em: 25 fev. 2022.
- RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. 2002. *Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ROBBINS, S. P. *A verdade sobre gerenciar pessoas... e nada mais que a verdade*. Hoboken: Prentice Hall, 2012.

RODRIGUES, W. C. et al. Metodologia científica. *FAETEC/IST*. Paracambi, p. 2-20, 2007. Disponível em: <[https://www.academia.edu/11590616/Metodologia\\_Cient%C3%ADfica\\_Prof\\_William\\_Costa\\_Rodrigues\\_FAETEC\\_IST\\_Paracambi\\_2007](https://www.academia.edu/11590616/Metodologia_Cient%C3%ADfica_Prof_William_Costa_Rodrigues_FAETEC_IST_Paracambi_2007)>. Acesso em: 24 abr. 2022.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, 29(1), 31-39, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/hTpjbqbsHJ7Bd8TSMhm9nj/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 24 fev. 2022.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18(2), 30-39, 1983. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166939>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 459, 1975. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/1975-28604-001>>. Acesso em: 26 fev. 2022.

SILVA, C. G. da et al. A importância do desenvolvimento de lideranças e do clima organizacional em uma empresa. *13º Encitec – Criar, Inovar, Empreender*, Cascavel/PR, 2017. Disponível em: <[https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/encitec/20170909-223100\\_arquivo.pdf](https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/encitec/20170909-223100_arquivo.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2022.

SILVA, M. da. Clima organizacional: estudo de caso em uma empresa de biocombustível no norte do estado do Rio Grande do Sul. 2016. *Monografia (Graduação em Administração)*. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo. Disponível em: <<http://repositorio.upf.br/handle/riupf/1081>>. Acesso em: 23 fev. 2022.

SORIO, W. Pesquisa de Clima Organizacional. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-declima-organizacional.html>>. Acesso em: 25 fev. 2022.

VÁZQUEZ, M. S. El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención. *Flor del Viento*, 1996. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/El\\_Clima\\_en\\_Las\\_Organizaciones.html?id=g59IPQAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/El_Clima_en_Las_Organizaciones.html?id=g59IPQAACAAJ&redir_esc=y)>. Acesso em: 17 abr. 2022.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 45(2), 304-329, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/ZCn5nCmHs5jD9zLbB8Jy6bz/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 23 abr. 2022.