



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

TAYNÁ BRITO CORADO DE SOUZA

# **CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO MERCADO DE SEGUROS**

Brasília – DF

2016

TAYNÁ BRITO CORADO DE SOUZA

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO  
EM UMA EMPRESA DO MERCADO DE SEGUROS**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Tatiane  
Paschoal

Brasília – DF

2016

Souza, Tayná Brito Corado.

Clima organizacional e satisfação no trabalho em uma empresa do mercado de seguros / Tayná Brito Corado de Souza. – Brasília, 2016.

50 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Profª. Dra. Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

1. Clima organizacional. 2. Satisfação no trabalho. 3. Ambiente de trabalho. I. Título.

**TAYNÁ BRITO CORADO DE SOUZA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO  
EM UMA EMPRESA DO MERCADO DE SEGUROS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Tayná Brito Corado de Souza**

Doutora, Tatiane Paschoal  
Professor-Orientador

Doutora, Elaine Rabelo Neiva  
Professor-Examinador

Doutoranda, Natasha Fogaça  
Professor-Examinador

Brasília, 29 de novembro de 2016.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus amigos, à minha família e minha orientadora, por toda o auxílio, cuidado e compreensão ao longo desta jornada. Todos foram de fundamental importância para o alcance das minhas realizações.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho consistiu em investigar relações entre o clima organizacional percebido pelos funcionários em uma empresa de seguros e a satisfação destes com o trabalho. A população foi composta por 49 trabalhadores, dentre os quais 40 responderam à pesquisa. Foram aplicados questionários via plataforma eletrônica, compostos por dois instrumentos previamente validados: Diagnóstico de clima nas equipes e Escala de Satisfação no Trabalho. Foram produzidas análises estatísticas descritivas e correlações bivariadas de Pearson. Os resultados indicaram correlações significativas e positivas entre as variáveis, evidenciando que quanto mais positiva a percepção de clima, maior a satisfação dos funcionários. A associação mais representativa se deu entre o fator de clima “relacionamento” e a satisfação com a chefia. Dentre os pontos que necessitam de melhoria, sugere-se a adoção de práticas alternativas voltadas para o aumento da percepção de clima como forma de maximizar a satisfação dos seus funcionários, como a reestruturação das políticas de remuneração, por exemplo.

Palavras-chave: Clima organizacional. Satisfação no trabalho. Ambiente de trabalho.

## LISTA DE TABELAS

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Dimensões identificadas em 14 estudos de clima. ....              | 24 |
| Tabela 2. Características demográficas da amostra. ....                     | 29 |
| Tabela 3. Estatísticas descritivas de clima ....                            | 32 |
| Tabela 4. Estatísticas descritivas de satisfação no trabalho ....           | 33 |
| Tabela 5. Coeficientes de Correlação (r de Pearson) entre as variáveis .... | 35 |

## SUMÁRIO

|       |                                                                                 |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....                                                                | 8  |
| 1.1   | Formulação do problema .....                                                    | 9  |
| 1.2   | Objetivo Geral .....                                                            | 10 |
| 1.3   | Objetivos Específicos .....                                                     | 10 |
| 1.4   | Justificativa .....                                                             | 10 |
| 2     | REFERENCIAL TEÓRICO .....                                                       | 13 |
| 2.1   | Satisfação no trabalho .....                                                    | 13 |
| 2.1.1 | Dimensões de satisfação no trabalho .....                                       | 16 |
| 2.1.2 | Antecedentes da satisfação no trabalho .....                                    | 18 |
| 2.2   | Clima organizacional .....                                                      | 19 |
| 2.2.1 | Definições .....                                                                | 20 |
| 2.2.2 | Dimensões do clima organizacional .....                                         | 23 |
| 2.2.3 | Clima organizacional: Variável antecedente ou consequente? .....                | 25 |
| 3     | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....                                            | 26 |
| 3.1   | Tipo e descrição geral da pesquisa .....                                        | 26 |
| 3.2   | Caracterização da organização, setor ou área .....                              | 27 |
| 3.3   | População e amostra .....                                                       | 29 |
| 3.4   | Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....                               | 30 |
| 3.5   | Procedimentos de coleta e de análise de dados .....                             | 31 |
| 4     | RESULTADOS E DISCUSSÃO .....                                                    | 32 |
| 4.1   | Estatísticas Descritivas das Variáveis .....                                    | 32 |
| 4.2   | Correlações entre Clima Organizacional Percebido e Satisfação no trabalho<br>35 |    |
| 5     | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....                                                | 38 |
|       | REFERÊNCIAS .....                                                               | 41 |
|       | APÊNDICES .....                                                                 | 45 |
|       | Apêndice A – Instrução para respostas .....                                     | 45 |
|       | Apêndice B – Escala de Satisfação no Trabalho (EST) .....                       | 46 |
|       | Apêndice C – Instrumento de diagnóstico do clima das equipes de trabalho .....  | 47 |
|       | Apêndice D – Dados complementares .....                                         | 49 |

## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional pode ser considerado um dos temas de maior interesse entre pesquisadores da área de gestão de pessoas. Isso é perceptível ao analisar o vasto acervo teórico disponível sobre o assunto, que esteve entre as temáticas de maior divulgação na década de 1980 e apesar de, posteriormente, perder sua centralidade, nos últimos anos novamente tem sido foco de estudo (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013). Em meio às constantes mudanças causadas pela intensificação do processo de globalização, as empresas devem cada vez mais buscar melhorias em seus índices de competitividade, o que depende fortemente da percepção positiva que seus colaboradores têm acerca da organização em que trabalham (PAHOHECK, 2011), pois dessa forma adquirem motivação para desempenhar suas funções com eficiência e satisfação, trazendo melhorias ao desempenho da organização como um todo.

Clima organizacional envolve o ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012). Para Puente-Palacios e Freitas (2006), o interesse pelo estudo deste construto não é novo e teve a contribuição fundamental das descobertas realizadas por Elton Mayo, nas quais foi evidenciada a influência das relações sociais no desempenho dos indivíduos.

De acordo com a referida autora, dentre outros aspectos, pode-se dizer que o bom relacionamento entre as pessoas em um ambiente de trabalho é uma das questões centrais quando se fala em gestão do clima, pois ele reflete diretamente o bem-estar da própria empresa. Sendo assim, é possível inferir que este assunto está estritamente relacionado com a satisfação do trabalhador e os resultados de suas tarefas na corporação.

A partir destas premissas, identificou-se a necessidade de um estudo que correlacionasse conceitos de clima, satisfação e percepções dos funcionários acerca do ambiente organizacional, visto que este é um diagnóstico de alta relevância para a rotina das empresas e que resulta em vantagens para os trabalhadores e a organização. A proposta, então, é verificar a força do relacionamento existente entre as variáveis de clima e satisfação. Até que ponto atributos inerentes ao clima podem proporcionar a satisfação dos funcionários em uma organização? Essa é uma

questão recorrente quando se quer encontrar respostas para a influência do ambiente organizacional no comportamento das pessoas.

Outra questão, então, seria: Por que estudar empresas do segmento de mercado de seguros? De acordo com notícia publicada pela revista Exame (2016), Robert Westenberger, superintendente de Seguros Privados (Susep), afirma que, devido aos reflexos da crise no país, no ano de 2016 o segmento teve um crescimento um pouco mais modesto, mas o Brasil ainda tem espaço para crescer em seguros, conforme evidenciam relatórios de mercado publicados pela Susep. Além disso, conforme ele afirma, existe atualmente uma crescente tendência de processos de integração de mercados, o qual a atividade de seguros também participa. De acordo com Pinto (2006), a globalização permitiu que este segmento de mercado, assim como outros, aplicasse novas estratégias, com objetivo de obter maior agilidade e inovação e atender com qualidade os desejos e necessidades dos consumidores.

É neste contexto que a empresa foco deste estudo está inserida, devendo se reestruturar constantemente para permanecer em um mercado tão competitivo. Isso gera impactos, também, no ambiente interno da empresa, já que a ansiedade, pressões por resultados e insegurança pode fazer com que os funcionários mudem suas atitudes e a forma de ver a empresa (BEZERRA, 2011), bem como o modo como percebem o clima da organização e a intensidade com que se sentem satisfeitos com ela.

## **1.1 Formulação do problema**

Tendo em vista a importância que o clima organizacional representa para uma empresa, não só para as experiências de seus colaboradores, mas também para a consecução dos objetivos, metas e estratégias visando a resultados tanto no nível individual como organizacional, a presente pesquisa propõe o seguinte questionamento: O clima organizacional percebido na empresa em estudo pode influenciar a satisfação de seus funcionários?

## **1.2 Objetivo Geral**

Explorar as relações entre clima organizacional e satisfação no trabalho em uma empresa de seguros.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Descrever as percepções dos funcionários sobre o clima organizacional;
- b) Descrever as percepções dos funcionários sobre a satisfação no trabalho;
- c) Verificar quais são as correlações significativas entre clima organizacional e satisfação no trabalho.

## **1.4 Justificativa**

A partir da ideia de que um elemento de fundamental importância em relação à efetividade organizacional é o impacto que o clima exerce sobre o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006), surge a preocupação com este fenômeno. É possível notar que atualmente as organizações e os profissionais que nelas atuam apresentam interesse em captar a percepção de seus trabalhadores sobre o clima do ambiente de trabalho. Dessa forma, o clima organizacional possui o papel de definir a interpretação das situações e de moldar comportamentos, desempenhando uma função fundamental para a gestão organizacional porque pode funcionar de duas formas: como um modelo desejável para orientar a vida organizacional ou como um modelo indesejável uma vez que não foi alvo de ações estratégicas de mudança (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013).

A necessidade de diagnosticar o clima organizacional se justifica, portanto, pela possibilidade de identificar quais são as percepções e os significados atribuídos pelos trabalhadores a aspectos da vida organizacional. Esse diagnóstico fornece aos gestores e aos profissionais da área informações que podem auxiliar na

implementação de planos estratégicos, ações de melhoria, e, conseqüentemente, proporcionar melhorias ao ambiente, incrementando a saúde financeira e humana de uma organização (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013).

De acordo com Gosendo (2009), estudos sobre o clima nas organizações têm despertado um crescente interesse dos profissionais que buscam entender a prática organizacional, mas apesar da existência de considerável quantidade de pesquisas empíricas, ainda não foi possível chegar a um consenso sobre o conceito de clima. A referida autora acrescenta, ainda, que apesar de haver consonância entre os estudiosos de que o clima decorre das percepções dos empregados a respeito de aspectos da vida organizacional, não há essa mesma concordância em relação aos componentes ou às dimensões que constituem o seu conceito.

Corroborando esta ideia, Puente-Palacios (2002) afirma que a melhor compreensão dos elementos que compõem o clima organizacional é imprescindível, pois não pode ser negado o papel que ele desempenha no seio da organização. Desta forma, de acordo com a autora, há grande necessidade de realização de novas pesquisas e avanço urgente nesse campo, não apenas com fins acadêmicos, mas fundamentalmente com fins empresariais.

Neste contexto, à medida que os objetivos forem alcançados, espera-se que este trabalho consiga contribuir tanto para o campo científico como para a organização investigada, pois será possível delinear melhor o fenômeno do clima organizacional percebido a partir de um conceito predefinido, identificar suas dimensões e correlacioná-lo com um fator essencial para um bom ambiente de trabalho: a satisfação dos funcionários.

Diversos estudos recentes buscaram identificar uma correlação entre estas duas variáveis (AIRES, 2003; VIEIRA; APPIO; SLONGO, 2007; OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012). No entanto, de acordo com Aires (2003), não há possibilidade de dizer, com firmeza, que diante de um clima favorável o funcionário estaria satisfeito, pois há que se considerar cuidadosamente as características individuais ao fazer tal afirmação. Afirma também que não seria possível assegurar que o funcionário satisfeito contribuiria para um clima organizacional favorável. Afinal, para que ocorresse esta mutualidade, seria preciso que toda a organização estivesse satisfeita, o que dificilmente ocorreria, já que a satisfação varia de indivíduo para indivíduo (AIRES, 2003).

Frente a estas lacunas, pode-se dizer que a possível relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho é uma questão ainda pertinente. Diante disso, a realização desta pesquisa pretende fornecer à empresa investigada, bem como aos seus gestores, um diagnóstico acerca de como seus funcionários percebem o clima do seu ambiente de trabalho, bem como os níveis de satisfação dos mesmos em relação ao dia-a-dia do trabalho desempenhado.

Com base nos dados, a empresa poderá atuar em diversos pontos de melhoria em seu clima organizacional, bem como alinhar suas estratégias às práticas e políticas de gestão de pessoas, possibilitando atenuar uma série de problemas ocasionados por um clima organizacional desfavorável ao bom desempenho e satisfação dos seus funcionários. Ademais, considerando-se a relevância do tema, as informações e dados da realidade de uma empresa privada do mercado de seguros poderão incentivar o desenvolvimento de novos estudos a respeito da correspondência entre o clima organizacional e outras variáveis, em diversos contextos de trabalho.

A seguir serão indicadas algumas das principais definições encontradas na literatura a respeito do tema, as dimensões que compõem os construtos abordados, bem como estudos e pesquisas correlatos, os quais ressaltarão a importância da realização de estudos na área. Após a seção de referencial, é descrito o método adotado para consecução dos objetivos. Os resultados, então são apresentados e discutidos à luz da revisão teórica apresentada e, finalmente, as principais conclusões são traçadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Inicialmente, serão apresentadas definições e propostas de estudo da satisfação no trabalho, as dimensões que a compõem e seus principais antecedentes. Em seguida, serão descritas algumas das abordagens e definições de clima organizacional, bem como as dimensões que o constituem e a abordagem deste construto como variável antecedente e consequente nos estudos do campo organizacional.

### **2.1 Satisfação no trabalho**

Um dos conceitos mais amplamente discutidos em relatos empíricos em psicologia organizacional, comportamento organizacional e gestão de pessoas é a satisfação no trabalho (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015). Construir definições a respeito do tema pode ser uma tarefa complexa e subjetiva (SOUZA; MILANI; ALEXANDRE, 2016), uma vez que ele está relacionado com a forma como o indivíduo sente-se no trabalho e com suas características pessoais. Apesar da referida subjetividade, estudos demonstram um significativo avanço neste campo de estudo, uma vez que apontam grande variedade de definições e perspectivas capazes de delimitar cada vez mais o construto, conforme será explicitado a seguir.

Como uma tentativa de compreender os sentimentos provocados nos colaboradores pelo ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho foi por longo tempo atrelada ao conceito de motivação, sendo que ambos foram utilizados para explicar a maneira como o trabalhador se comportava em seu ambiente de tarefas. Dentro desta perspectiva, a satisfação foi estudada como a causa de determinados comportamentos no trabalho (SIQUEIRA, 2008; RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012).

Este viés teórico passou também a ser usado no processo de formação de competências para que os gestores pudessem formar estratégias capazes de tornar trabalhadores satisfeitos e envolvidos com o trabalho. Os gestores e pesquisadores que adotam tal linha de raciocínio afirmam ser a satisfação uma das causas de bons resultados organizacionais, como elevação de produtividade, de desempenho, de

competitividade e crescimento de uma empresa, além da redução do absenteísmo e rotatividade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Entre os anos 1970 e 1980, especialmente entre os estudiosos de comportamento humano e organizacional, satisfação no trabalho passou a ser vista como uma atitude e também era considerada capaz de prever diferentes comportamentos de trabalho, como aqueles já citados anteriormente no texto (SIQUEIRA, 2008).

Em estudos que seguiram essa perspectiva atitudinal, o conceito de satisfação no trabalho começou a ser considerado como a afetividade no contexto laboral, ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Dessa forma, deixou de ser estudado como causa e passou a ser compreendido como um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador (SIQUEIRA, 2008).

Em outras palavras, trata-se de um resultado ou consequência de experiências pessoais no meio organizacional que se irradiam para a vida social do indivíduo. Diferente dos autores que apontam a satisfação como causa da efetividade e competitividade organizacionais, o ponto de vista da satisfação como resultado abrange uma concepção social, afetiva e pessoal, segundo a qual um trabalhador satisfeito pode ter mais possibilidades de ser um cidadão integrado a sociedade, a sua família e apresentar melhores índices de bem-estar físico e mental (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Diante o exposto, cabe destacar outra discussão relevante na literatura sobre satisfação no trabalho: a sua classificação como componente afetivo ou cognitivo. Em diversos estudos, Siqueira e Gomide Júnior (2004) observaram predominância em categorizá-la como de natureza afetiva, resultante de vínculos formados entre o indivíduo e a organização. Isso se explica, supostamente, porque um empregado satisfeito, envolvido com o seu trabalho e que mantém laços afetivos com seu empregador teria maiores possibilidades de intentar apresentar atos de colaboração com o sistema, ou seja, de manter-se comprometido com a organização (SIQUEIRA, 2003).

Contudo, os referidos autores ressaltam também a construção de instrumentos de medida voltados para captar as percepções dos indivíduos, ou seja, formada por frases avaliativas de conteúdo essencialmente cognitivo, demonstrando

clara controvérsia na literatura. Tal divergência pode ser esclarecida de acordo com a afirmação de Siqueira (2003, p. 169):

Considera-se que as cognições dos empregados acerca das relações de troca social que mantêm com a organização, sejam os antecedentes psicológicos das variáveis afetivas. Supõe-se que quando o empregado acredita que a interrupção desta relação acarretaria custos para si mesmo, que a organização se preocupa com o seu bem-estar e se comporta de forma recíproca a seus atos espontâneos de trabalho, então ele estaria cognitivamente apto a desenvolver elos afetivos com o trabalho executado e com a organização empregadora. (SIQUEIRA, 2003, p. 169).

Isso significa que a satisfação no trabalho não deve necessariamente ser classificada apenas como afetiva ou como cognitiva, levando em conta que os vínculos afetivos dependem das cognições dos empregados para serem estabelecidos. De acordo com Martins (2008), na avaliação de satisfação verifica-se o quanto o empregado “gosta ou não” de determinados aspectos do ambiente organizacional. Dessa forma, pode-se inferir que a satisfação no trabalho é uma atitude, e, como tal, é composta tanto por elementos afetivos como cognitivos.

No que se refere às suas definições, a satisfação no trabalho pode ser considerada como a percepção que o funcionário tem de como seu trabalho preenche ou permite que sejam preenchidos certos valores individuais em relação ao trabalho (LOCKE, 1976). Portanto, as pesquisas sobre satisfação podem procurar identificar quais são os valores em relação ao trabalho e como os funcionários percebem que a organização os tem preenchido (MARQUES; BORGES; REIS, 2016) ou, em outras palavras, a compatibilidade entre o que o indivíduo deseja e o que encontra no trabalho real. Pode-se também dizer que “satisfação no trabalho é um dos fatores considerados determinantes na construção de um ambiente organizacional melhor e de uma sociedade mais feliz, gerando resultados positivos para as várias partes envolvidas” (VIEIRA, APPIO; SLONGO, 2007, p. 3).

Em resumo, é possível afirmar que a satisfação no trabalho se refere ao grau com que cada pessoa gosta de seu trabalho, o que a caracteriza como um sentimento afetivo positivo de cada indivíduo em relação ao ambiente em que trabalha (MILLAN et al., 2013). Tais aspectos demonstram alguns dos motivos pelos quais a satisfação, segundo Paula e Queiroga (2015), corresponde a uma variável fundamental para qualquer organização preocupada em manter boas práticas de gestão de pessoas.

Para fins desta investigação, entende-se que a satisfação no trabalho consiste na totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (SIQUEIRA, 2008) e é mensurada pelo grau de contentamento com cinco fatores: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Estas foram justamente as dimensões adotadas neste trabalho, as quais são descritas na próxima seção.

### 2.1.1 Dimensões de satisfação no trabalho

As definições de satisfação no trabalho, conforme Tamayo (2000), organizam-se em duas abordagens: a unidimensional e a multidimensional ou multifatorial. A primeira considera a satisfação do trabalho como um estado emocional ou afetivo em relação ao trabalho. Já a abordagem multifatorial considera que a atitude do empregado não é diante do trabalho como um todo, mas perante o trabalho e diversos aspectos a ele relacionados. O autor destaca que os aspectos mais mencionados são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, natureza do trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e quantidade de trabalho.

A visão multifatorial de Tamayo fomentou as ideias de Siqueira (2008), que propôs e verificou cinco dimensões principais e estruturantes da satisfação no trabalho. Em outras palavras, essas são diferentes dimensões que constituem a satisfação do empregado (VIEIRA; APPIO; SLONGO, 2007).

No presente estudo, foram adotadas as dimensões propostas por Siqueira (2008). De acordo com a autora, apesar de ter sofrido várias modificações em sua concepção ao longo do tempo, satisfação no trabalho não sofreu grandes alterações constitutivas em suas análises, pois desde o início do seu entendimento já existiam proposições de que este era um conceito composto por várias dimensões.

Ademais, o modelo multifatorial pode ser considerado melhor e mais completo, por consistir em um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear diferentes níveis de satisfação ou insatisfação nos indivíduos (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Além disso, a

visão multidimensional compõe escalas já validadas no Brasil, como a EST – Escala de Satisfação, largamente utilizada em estudos brasileiros recentes (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012; PAULA; QUEIROGA, 2015), demonstrando ser a perspectiva que mais atende aos objetivos deste trabalho.

Sendo assim, faz-se necessário neste ponto definir o conceito de cada uma das dimensões. Conforme definida por Siqueira (2008), a satisfação no trabalho pode estar relacionada:

- 1) com os colegas, que se refere ao contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com eles;
- 2) com o salário, que consiste no contentamento com o salário que recebe comparado com o quanto o indivíduo trabalha e com sua capacidade profissional, custo de vida e esforços feitos na realização do trabalho;
- 3) com a chefia, ou seja, o contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;
- 4) com a natureza com o trabalho, que consiste no interesse despertado pelas tarefas, na capacidade de absorverem o trabalhador e na variedade das mesmas;
- 5) com as promoções, ou seja, o contentamento com o número de vezes que já as recebeu, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

A fim de entender melhor sobre os fatores que são desencadeadores das diferentes dimensões de satisfação, Siqueira (2008, p. 258) identificou um acúmulo de estudos que permitem a seguinte interpretação:

Características pessoais dos trabalhadores (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico (ruído, temperatura, iluminação) ou de estrutura das organizações (funcional, matricial ou híbrida) pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação. [...] Por outro lado, existem evidências [...] apontando o forte impacto de fatores do contexto socio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de troca sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações. (SIQUEIRA, 2008, p. 258).

A satisfação no trabalho, portanto, parece estar mais relacionada a práticas da empresa em relação aos seus colaboradores do que às características pessoais, físicas ou estruturais quaisquer que estejam presentes na interação entre ambos. A

abordagem multifatorial recruta a influência de diversos antecedentes do trabalho e da organização, além dos pessoais, na satisfação do trabalhador.

Durante a condução do presente estudo, alguns questionamentos surgiram, como: o clima organizacional faz parte desses antecedentes? Quais dimensões do clima organizacional possuem relação com as diferentes dimensões da satisfação no trabalho? Assim, foram identificados alguns estudos conduzidos anteriormente sobre antecedentes da satisfação com o intuito de ajudar a responder tais questionamentos.

### 2.1.2 Antecedentes da satisfação no trabalho

Conforme já mencionado anteriormente, existem alguns estudos que afirmam ser a satisfação uma variável multidimensional. Analisando esse contexto, verifica-se que a satisfação é influenciada por múltiplas variáveis externas ou internas à organização (ANDREIS et al., 2013). Como exemplos de variáveis internas, pode-se citar a cultura organizacional da empresa, o ambiente de trabalho, o grau de formalização e padronização da organização, a estrutura organizacional, a remuneração, incentivos profissionais, entre outras. Como variáveis externas, podem-se citar: convivência familiar, saúde, segurança pública, situação financeira, aspectos da vida social, entre outras.

Em suas pesquisas, Herzberg (1968, apud ANDREIS et al., 2013) concluiu que os fatores que satisfazem os trabalhadores são isolados e diferentes daqueles que os deixam insatisfeitos ou desmotivados. De acordo com Andreis et al. (2013), na teoria de Herzberg, os aspectos que indicam a existência ou inexistência de insatisfações no trabalho foram denominados fatores higiênicos, como políticas administrativas da companhia, condições do ambiente do trabalho, salário, relações com superiores, colegas e subordinados. Por outro lado, os fatores apresentados por Herzberg que satisfazem os trabalhadores, chamados de fatores motivacionais, foram a realização, o reconhecimento, o próprio conteúdo do trabalho, responsabilidade, avanço na carreira e crescimento.

Vieira, Appio e Slongo (2007) realizaram um estudo sobre os antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira de Santa Catarina. Os autores

propuseram seis antecedentes, a saber: clima organizacional, relacionamento com o colega, relacionamento com o supervisor, ambiente de trabalho, benefícios sociais e remuneração. Eles encontraram uma correlação positiva entre a satisfação no trabalho e o clima organizacional, ou seja, esta última variável apresenta associação com a satisfação. Outras correlações positivas encontradas foram entre a satisfação no trabalho e os benefícios sociais oferecidos. Outra investigação semelhante realizada por Rueda, Santos e Lima (2012) também teve o propósito de verificar antecedentes da satisfação no trabalho, mais especificamente o clima organizacional, usando escalas elaboradas e validadas no Brasil. As dimensões consideradas na escala de clima organizacional foram: comunicação, integração e satisfação; desenvolvimento profissional e benefícios; ergonomia; condições de trabalho; processo decisório. Já na escala de satisfação no trabalho fizeram parte salário, chefia, natureza do trabalho, colegas e promoções. Eles concluíram que “ambos os construtos possuem aspectos em comum, mas em sua maior parte eles mostram peculiaridades próprias” (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012, p. 135). Além disso, destacam que todas as dimensões consideradas componentes das duas variáveis obtiveram uma correlação positiva entre si, principalmente entre o desenvolvimento profissional e a satisfação com as promoções.

Cabe à organização se utilizar de ferramentas como as pesquisas de clima, voltadas aos fatores inerentes à satisfação humana, para monitorá-los e dedicar a eles os esforços e estratégias da administração (ANDREIS et al., 2013). A fim de contribuir neste sentido, no próximo tópico será abordada a outra variável deste estudo, o clima organizacional, a fim de fornecer embasamento teórico para a posterior verificação de existência de relação ou não entre tal variável e a satisfação dos funcionários da empresa investigada.

## **2.2 Clima organizacional**

As organizações representam um dos cenários em que as relações interpessoais acontecem. Estas relações constituem mecanismos de construção e do clima da organização que, por sua vez, orienta tanto o comportamento como o desempenho dos atores que nela participam (PUENTE-PALACIOS; FREITAS,

2006). Assim, para uma melhor compreensão do comportamento e efetividade da organização, suas definições e dimensões constitutivas serão exploradas a seguir.

### 2.2.1 Definições

É comum falar em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano (PUENTE-PALACIOS, 2002; PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006; MARTINS, 2008). Para Martins (2008), clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. De acordo com a referida autora, é possível inferir esta importância na crescente busca das empresas por maior conhecimento da dinâmica da vida organizacional em tempos de globalização, assim como no ambiente interno das empresas, uma vez que o estudo do clima visa a identificar percepções similares dos trabalhadores e os significados que atribuem a aspectos importantes da vida organizacional, podendo direcionar ações de melhoria posteriormente.

O clima de uma organização pode ser entendido como o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas que predomina em uma empresa, em um determinado período (ANDREIS et al., 2013). Paula e Queiroga (2015) acrescentam que o conceito de clima considera as percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho que possam esclarecer melhor as várias relações, hierarquias e o próprio ambiente que perpassa a organização. Luz (2003, p. 29), por sua vez, apresenta duas definições:

Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. Pode-se também conceituar clima organizacional como sendo a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários. (LUZ, 2003, p. 29).

Nota-se a dificuldade de limpar o construto e a tendência em abordá-lo de forma correlata a outras variáveis, como a própria satisfação. Compreender as abordagens na conceituação e estudo do clima, bem como chegar a uma definição e

estrutura para estudá-lo, consiste, portanto, em uma importante tarefa no campo das pesquisas organizacionais.

Com relação às abordagens, Puente-Palacios (2002) sinaliza a existência na literatura sobre clima organizacional de diferentes enfoques, cada um deles destacando diferentes características estruturais e etiológicas do construto. Ela destaca quatro dessas abordagens, baseadas nas definições propostas por James e Jones (1974).

Conforme explica a autora, a abordagem estrutural concebe o clima como resultante de um conjunto de características objetivas que resultam na percepção de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, tecnologia, entre outros. Contudo, esta abordagem não conseguia explicar, por exemplo, como organizações com estruturas semelhantes possuíam climas organizacionais diferentes.

Assim, outra abordagem surgiu como uma resposta a essas lacunas: a abordagem perceptual, que afirma serem a essência do clima organizacional não os aspectos estruturais da organização, mas os indivíduos que a compõem e suas respectivas percepções. Isolada, esta abordagem não foi capaz de abranger aspectos importantes na construção do clima social, como as relações e interações sociais entre os indivíduos, surgindo, dessa forma, a abordagem interativa (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Embora mais completa, a abordagem interativa, assim como as anteriores, não consegue aprofundar-se em aspectos igualmente importantes como normas, valores ou padrões de desempenho que também constituem o clima organizacional. Puente-Palacios (2002) indica a existência de abordagens mais abrangentes, como aquela proposta por Moran e Volkwein (1992), que pretende ampliar o cenário ao campo da cultura organizacional. Conforme a referida autora explica, a abordagem cultural, além de propor o acréscimo das variáveis culturais à abordagem interativa, focaliza na forma como os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade, processo esse todo permeado pela cultura organizacional.

Diante o exposto, pode-se dizer que as discussões são de grande importância pelo fato de saírem do âmbito acadêmico e servirem de base para o desenho dos instrumentos de medida a serem adotados para a realização do diagnóstico do clima das organizações (FREITAS; PUENTE-PALACIOS, 2006). Porém, apesar de toda a discussão em torno da abrangência do tema, não existe uma definição única do que

seja o clima organizacional e, principalmente, da natureza e limites do fenômeno (MORAN; VOLKWEIN, 1992).

De acordo com Gosendo (2009), pode-se pontuar que a maioria das pesquisas identifica aspectos variados do ambiente organizacional que influenciam o clima e outros tantos que decorrem do clima da organização. Ou seja, o clima pode ser considerado como influenciador de diversos aspectos organizacionais, e, também, ser influenciado por estes.

Alguns estudos vêm sendo realizados com o intuito de obter a melhor compreensão e delimitação do construto. Martins (2008) alerta para o que chama de superposições feitas entre o conceito de clima e outros construtos, como a satisfação no trabalho e a cultura organizacional. Diferencia clima e cultura organizacional, afirmando que clima envolve alguns elementos da cultura, porém, é mais superficial e temporário. Enquanto o clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades relacionadas ao trabalho, a cultura está voltada para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da organização e para os modos através dos quais eles são comunicados e transmitidos (MARTINS, 2008).

Já em relação às definições dos construtos clima organizacional e satisfação no trabalho, é possível abordar diversas interfaces (AIRES, 2003; ANDREIS et al., 2013; PAULA; QUEIROGA, 2015). Apesar de se tratar de níveis conceituais distintos, ambos incluem a análise de características de ambientes em comum, como a convivência com os colegas, a relação com a chefia e, ainda, a remuneração recebida (PAULA; QUEIROGA, 2015). Além disso, estudos sobre clima organizacional, envolvendo fatores ligados à satisfação, são de extrema importância para que as organizações conheçam melhor seus colaboradores e dediquem, de forma mais assertiva, seus esforços e estratégias para motivar e envolver a equipe na conquista dos objetivos da organização (ANDREIS et al., 2013).

Dessa forma, entende-se a necessidade de pesquisas que verifiquem a relação entre o clima organizacional e a satisfação dos funcionários, considerando-se a importância já mencionada sobre a avaliação e diagnóstico das percepções que os funcionários têm a respeito do clima organizacional do ambiente em que atuam, bem como a satisfação com o trabalho desempenhado.

Para os fins desta investigação, a definição de clima organizacional é a proposta por Koys e DeCotiis (1991), adotada em estudo conduzido por Puente-Palacios e Freitas (2006), segundo a qual, o clima seria

[...] um fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela. Koys e DeCotiis (1991, apud PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 48).

De acordo com as referidas autoras, a definição oferecida constitui um aporte significativo a este campo do conhecimento, pois remarca as características específicas que permitem uma adequada identificação da extensão, assim como dos limites do construto.

### 2.2.2 Dimensões do clima organizacional

A preocupação em identificar as dimensões do construto de clima organizacional tem estado presente nas publicações desde o início dos estudos (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013). De acordo com as referidas autoras, existe, na literatura, um agrupamento de 100 estudos feitos com o objetivo de identificar aspectos componentes do conceito, dentre os quais 46 apresentam semelhança entre si e apenas sete aparecem mais comumente. São eles: liderança, suporte, controle/pressão, clareza, justiça/recompensa, autonomia e ambiente/conforto. Os componentes resultados de estudos, conforme Puente-Palacios e Martins (2013), encontram-se na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Dimensões identificadas em 14 estudos de clima.

| Estudos e autores                                     | Dimensões |         |                   |         |                     |           |                    |
|-------------------------------------------------------|-----------|---------|-------------------|---------|---------------------|-----------|--------------------|
|                                                       | Liderança | Suporte | Controle /pressão | Clareza | Justiça/re compensa | Autonomia | Ambiente/ conforto |
| <i>Litwin e Stringer (1968)</i>                       | X         |         | X                 |         |                     |           |                    |
| <i>Friedlander e Margulies (1969)</i>                 | X         | X       | X                 |         |                     |           |                    |
| <i>Schneider e Barlett (1979)</i>                     |           | X       |                   |         |                     |           |                    |
| <i>Payne e Pheysey (1971)</i>                         | X         |         | X                 |         |                     | X         |                    |
| <i>Moos, Insel e Humphrey (1974)</i>                  |           | X       | X                 | X       |                     | X         | X                  |
| <i>Kolb, Rubin e McIntyre (1978)</i>                  | X         | X       | X                 | X       | X                   |           |                    |
| <i>Koslowsky e Doherty (1989)</i>                     |           | X       | X                 | X       |                     | X         |                    |
| <i>Dunegan, Tierney e Duchon (1992)</i>               |           |         | X                 |         | X                   | X         |                    |
| <i>Balboa (1992)</i>                                  | X         |         | X                 |         | X                   |           |                    |
| <i>Brown e Leigh (1996)</i>                           |           | X       |                   | X       |                     | X         |                    |
| <i>Tamayo (1999)</i>                                  | X         |         |                   |         | X                   |           | X                  |
| <i>Toro (2001)</i>                                    | X         |         |                   | X       | X                   |           |                    |
| <i>Martins e colaboradores (2004)</i>                 |           | X       | X                 |         |                     |           | X                  |
| <i>Laros e Puente-Palacios (2004)</i>                 | X         | X       |                   | X       |                     |           |                    |
| <b>Número de estudos em que as dimensões aparecem</b> | 8         | 8       | 8                 | 7       | 5                   | 5         | 3                  |

Fonte: Puente-Palacios, Martins (2013)

Para Costa (2011), o clima organizacional pode ser impactado por fatores internos, como *stress*, insatisfação com o salário ou com o cargo, falta de companheirismo, conflitos; e também por fatores externos, os quais, segundo ele, seriam todas as variáveis que afetam o colaborador ou sua família, desmotivando-o e influenciando a produtividade. Cita como exemplos os problemas familiares e sociais, dívidas ou insatisfação das necessidades fisiológicas e de segurança.

Pode-se perceber que os fatores componentes do clima organizacional na concepção de Costa (2011) se referem não só a fatores relacionados ao trabalho, mas também a acontecimentos da vida pessoal do funcionário. Esta pode ser considerada uma visão complementar às dimensões encontradas com mais frequência em estudos anteriores.

De acordo com Puente-Palacios (2002) e conforme fica evidente na Tabela 1, apesar de existir relativa homogeneidade quanto aos aspectos gerais que compõem o clima organizacional, o mesmo não acontece em relação aos fatores ou às dimensões constitutivas, uma vez que são notadas divergências nem sempre decorrentes de teorias ou concepções acerca do fenômeno em questão.

Para fins desta investigação, foram utilizadas as cinco dimensões propostas por Puente-Palacios e Carneiro (2005):

a) Fator Inovação: aborda as práticas relativas ao espaço dado para a criação de novas formas de organização e realização do trabalho;

b) Fator Relacionamento: foca nas relações interpessoais com o líder designado para a equipe e entre os membros desta equipe;

c) Fator Autonomia: aborda as percepções dos membros relativas ao espaço dado para que tomem as próprias decisões, busquem formas de realizar o trabalho e façam a gestão do seu trabalho;

d) Fator Desempenho: foca na clareza com que as normas e regras de desempenho esperado são divulgadas entre os funcionários.

e) Fator Reconhecimento: indica as percepções dos membros da equipe sobre as políticas de reconhecimento, formais e informais, adotados pela empresa.

Tais dimensões foram criadas para compor um diagnóstico de clima organizacional nas equipes de trabalho, necessidade esta advinda da precariedade de instrumentos de mensuração validados para o contexto brasileiro sobre o funcionamento das equipes, conforme Puente-Palacios e Carneiro (2005). Assim, tal visão será adotada visando enriquecer as investigações empíricas neste campo, bem como atender aos objetivos do presente estudo.

### 2.2.3 Clima organizacional: Variável antecedente ou consequente?

Nas tentativas de especificar e clarificar o construto clima organizacional, existe uma frequente busca por situá-lo como uma variável antecedente ou consequente e pelo desenvolvimento de novos métodos de análise (MENEZES; GOMES, 2010). Pode-se inferir que o clima organizacional é considerado como variável antecedente – ou independente – quando enfatiza o modo como os trabalhadores percebem a influência do clima sobre sua satisfação e desempenho no trabalho. Neste caso, ele funciona como causa. Ao contrário, quando o clima é entendido como variável consequente – ou dependente – são analisados os efeitos que características pessoais ou do trabalho e da organização exercem sobre a percepção de clima dos funcionários acerca da organização em que trabalham.

É perceptível a adaptabilidade do clima a qualquer uma das categorias, seja antecedente ou consequente (MARTINS et al., 2004; Tamayo, 1999). Contudo, trata-se de um campo ainda recente e pouco explorado, o qual necessita de investigações mais conclusivas.

No que compete a este estudo, não foi testado um modelo causal e explicativo da satisfação. Foram testadas as correlações entre as variáveis abordadas. Em um modelo explicativo, porém, o clima organizacional poderia ser considerado uma variável antecedente, capaz de influenciar positivamente ou negativamente a satisfação dos funcionários da empresa de seguros do Distrito Federal. Assim, esse estudo denota um esforço no entendimento dessa relação e propõe insumos para análises futuras, considerando o modelo explicativo supracitado.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo, são apresentados os seguintes tópicos: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização investigada; características da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados empregados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A estratégia e o tipo de pesquisa a ser adotada depende da situação que se apresenta, dos objetivos que se tem, das exigências de tempo e recursos (FREITAS; MOSCAROLA, 2002). Oliveira (2011) categoriza as escolhas metodológicas quanto ao objetivo da pesquisa, quanto à natureza da pesquisa e quanto à escolha do objeto de estudo. Já as técnicas de pesquisa são classificadas pelo referido autor quanto à técnica de coleta e de análise de dados.

No que tange aos objetivos da pesquisa, segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário. Já a pesquisa explicativa busca identificar os fatores que determinam

ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos, visando explicar o porquê das coisas (GIL, 2008). Sendo assim, considerando o problema de pesquisa e os objetivos deste estudo, pode-se emoldurá-lo como uma pesquisa descritiva-correlacional, visto que busca descrever as variáveis de clima organizacional e satisfação no trabalho, além de identificar se o clima organizacional possui correlação com a satisfação dos funcionários na empresa investigada.

Quanto à sua natureza, o estudo é quantitativo. Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo pode ser classificado como um levantamento (GIL, 2008), visto que houve primeiramente a solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema investigado e, em seguida, foi feita uma análise quantitativa dos dados coletados para obter interpretações adequadas ao contexto.

Por fim, cabe destacar a característica transversal do presente estudo, visto que a coleta de dados foi feita em um único momento, permitindo descrever associações entre as variáveis aqui investigadas.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

A pesquisa foi realizada em uma das diretorias de uma seguradora brasileira, organização privada produto de uma parceria entre duas instituições financeiras, uma estrangeira e outra brasileira, em 2001. A instituição estrangeira atuava no mercado de seguros há 60 anos em diversos países, nos continentes europeu e americano, antes de iniciar suas atividades no Brasil. A brasileira, por sua vez, é uma empresa 100% pública, cujo balcão é a principal porta de venda dos produtos da empresa foco deste estudo.

De início, com a parceria formaram-se ramificações do negócio, onde consolidou-se um grupo de seguros atuantes em diversos ramos: consórcio, capitalização, entre outras. Essa ideia inicial amadureceu, e após diversos investimentos foi construída uma sede própria, em Brasília, a qual entrou em funcionamento em 2014. Após toda essa reformulação, foi criada a marca da empresa, que proporcionou ao negócio uma identidade única e uma mudança substancial na maneira de se posicionar institucionalmente e comercialmente, conforme dados de 2014 do Relatório de Sustentabilidade Institucional. Atualmente,

a empresa em questão ocupa o quinto lugar no ranking do segmento editado pela Superintendência de Seguros Privados (Susep), órgão que regula o setor no Brasil (Relatório de Sustentabilidade, 2015).

A estrutura organizacional da referida seguradora é composta, além de uma assembleia geral, conselhos administrativos e diretorias executivas, por três unidades estratégicas de negócio, conhecidas como BU's (*Business Units*). Estas diretorias são responsáveis por comercializar produtos de Previdência, Consórcio e Capitalização, respectivamente.

A fim de responder aos objetivos desta pesquisa, foi feito um recorte em que participaram apenas os funcionários da diretoria responsável pelos produtos de capitalização da seguradora, por questões de acessibilidade e conveniência.

A empresa em questão tem como missão “simplificar o acesso a produtos de Seguros, Previdência, Consórcio, Capitalização e Saúde, entendendo e atendendo às reais necessidades dos brasileiros”. A sua visão é: “Ser a Seguradora dos brasileiros”. Seus principais valores, bastante difundidos na empresa, são: “Cliente é o nosso ponto de partida”; “Fazer junto é melhor”; “Ética é premissa”.

O quadro de pessoal da seguradora é formado por 799 empregados e 100 estagiários (Relatório de Sustentabilidade, 2014). De acordo com estes dados, o quadro de empregados está bem equilibrado no que diz respeito à equidade de gênero, sendo que 49,9% dos profissionais são homens e 57,1% são mulheres, totalizando 342 homens e 457 mulheres. Destas, 40% ocupam cargos de gestoras.

Ainda no que se refere ao quadro de funcionários, tem-se um número significativo de retenção dos mesmos. De acordo com dados da *intranet* da própria empresa, até o ano de 2014, 32% dos empregados trabalhavam na empresa entre 6 e 15 anos; e mais de 13% estavam na companhia há mais de 15 anos. Quanto à capacitação, a seguradora é formada em 96,2% por empregados com educação superior. Destes, a maioria são graduados e pós-graduados. Ademais, é notável a busca da empresa pela capacitação profissional dos seus funcionários. Além de programas de incentivo à graduação, pós-graduação e idiomas, a empresa possui uma escola corporativa, a qual disponibiliza cursos que podem ser realizados presencialmente ou online, na *intranet* da empresa.

Tendo em vista o nível consideravelmente alto de tempo de serviço de seus empregados, e, ainda, os meios pelos quais a seguradora obtém este índice de retenção, evidencia-se a possibilidade de investigar as variáveis que têm maior

contribuição para este cenário. Uma vez que o foco do presente estudo consiste no clima organizacional e em possíveis impactos deste fator na satisfação dos funcionários da Diretoria de Capitalização da empresa, esta pesquisa poderá contribuir para um melhor entendimento das percepções dos colaboradores acerca do ambiente em que trabalham, da mesma forma que tentará evidenciar se o clima social tem contribuído de forma positiva ou negativa para o contexto em que atualmente a empresa se insere.

### 3.3 População e amostra

Com a finalidade de atender ao objetivo da pesquisa, que se refere à busca de uma possível relação entre o clima organizacional percebido pelos colaboradores da seguradora e a satisfação no trabalho, foram enviados questionários ao e-mail institucional dos 49 funcionários integrantes da Diretoria de Capitalização, unidade estratégica de negócios pertencente à respectiva empresa. Destes, 40 foram respondidos pelos funcionários que estavam no exercício de suas funções durante o período em que ocorreu a pesquisa, caracterizando a amostra como não-probabilística por acessibilidade.

Em relação ao perfil da amostra, 45% são do sexo masculino e 55% do sexo feminino. A média de idade foi de 35,35 anos, variando de 20 a 62 anos. O tempo de serviço médio, por sua vez, foi de 6,52 anos. No que tange ao cargo ocupado, 30% da amostra ocupa o cargo analista júnior, representando a maioria. O cargo de analista pleno, por sua vez, é ocupado por 22,5% dos funcionários, enquanto que os analistas sêniores representam 17,5%. A minoria é representada pelos gerentes e pessoas ocupantes de outros cargos não estabelecidos no questionário, com 10% e 7,5%, respectivamente.

Com relação à escolaridade, 45% da amostra possui pós-graduação, 40% possui nível superior completo e 15% nível superior incompleto. A Tabela 2 demonstra os referidos dados de forma mais detalhada.

Tabela 2. Características demográficas da amostra.

| Características | Frequência | Porcentagem (%) |
|-----------------|------------|-----------------|
|-----------------|------------|-----------------|

|                      |              |                      |               |               |
|----------------------|--------------|----------------------|---------------|---------------|
| <b>Sexo</b>          |              |                      |               |               |
| Homens               | 18           | 45%                  |               |               |
| Mulheres             | 22           | 55%                  |               |               |
| <b>Escolaridade</b>  |              |                      |               |               |
| Médio Completo       | 0            | 0%                   |               |               |
| Superior Incompleto  | 6            | 15%                  |               |               |
| Superior Completo    | 16           | 40%                  |               |               |
| Pós-Graduação        | 18           | 45%                  |               |               |
| Mestrado             | 0            | 0%                   |               |               |
| Doutorado            | 0            | 0%                   |               |               |
|                      | 0            | 0%                   |               |               |
| <b>Cargo ocupado</b> |              |                      |               |               |
| Analista Júnior      | 12           | 30%                  |               |               |
| Analista Pleno       | 10           | 22,5%                |               |               |
| Analista Sênior      | 7            | 17,5%                |               |               |
| Coordenador          | 2            | 5%                   |               |               |
| Gerente              | 4            | 10%                  |               |               |
| Especialista         | 2            | 5%                   |               |               |
| Estagiário           | 2            | 5%                   |               |               |
| Outro                | 3            | 7,5%                 |               |               |
|                      |              |                      |               |               |
|                      | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> |
| Idade                | 35,35        | 11,21                | 20 anos       | 62 anos       |
| Tempo de serviço     | 6,52         | 5,95                 | 1 ano         | 22 anos       |

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foi aplicado um questionário composto por dois instrumentos: Escala de Satisfação no Trabalho (EST) na sua versão reduzida e o instrumento de diagnóstico do clima das equipes de trabalho. A Escala de Satisfação no Trabalho (EST), validada no Brasil por Siqueira (2008), é uma medida multidimensional, construída com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho. A EST pode ser aplicada tanto em sua forma completa (25 itens) como em sua versão reduzida (15 itens). A escala utilizada tem cinco dimensões, são elas: satisfação com os colegas de trabalho (três itens), satisfação com o salário (três itens), satisfação com a chefia (três itens), satisfação com a natureza do trabalho (três itens) e satisfação com as promoções (três itens).

A escala de resposta é composta por 7 pontos (1= totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito). Conforme está descrito no Apêndice A, a frequência de respostas foi adaptada para cinco pontos, com o intuito de facilitar ao máximo a aplicação e tornar semelhantes as escalas de respostas dos dois instrumentos adotados. Também com a intenção de fazer do instrumento o mais objetivo possível, neste estudo foi usada a versão reduzida da medida, com 15 itens.

O segundo instrumento utilizado foi o instrumento de diagnóstico do clima das equipes de trabalho, construído e validado por Puente-Palacios e Carneiro (2005). Assim como a EST, é uma medida multidimensional, composta por 35 itens, congregados em 5 dimensões que refletem 5 fatores, denominados por: fator inovação (oito itens), fator relacionamento (nove itens), fator autonomia (cinco itens), fator desempenho (sete itens) e fator reconhecimento (seis itens). A escala resposta varia de 1 a 5 (entre nunca e sempre), conforme consta no Apêndice B.

É válido destacar que, visando descrever o perfil dos respondentes, ao final do questionário foram elaboradas perguntas referentes a informações como idade, sexo, grau de escolaridade, cargo ocupado e tempo de serviço na empresa, conforme exposto no Apêndice C.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta de dados deu-se por meio de um formulário eletrônico confeccionado na plataforma online Google Docs, o qual foi enviado ao e-mail institucional dos colaboradores da diretoria, acompanhado de um texto explicativo a respeito dos objetivos da pesquisa e instruções para o acesso e preenchimento do questionário. A coleta de dados foi realizada no período de uma semana e, nos últimos dias, foram enviados e-mails aos funcionários com lembretes para que respondessem ao questionário, caso não o tivessem feito.

Foram utilizados os softwares Microsoft Excel (2016) e o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22.0, para realizar análises descritivas estatísticas dos dados, tais como médias, desvios padrão e as correlações bivariadas entre as variáveis.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção contém os resultados da investigação realizada de acordo com cada objetivo específico proposto inicialmente. Primeiro, são analisadas as estatísticas descritivas – média, moda e desvio padrão – da satisfação no trabalho e do clima organizacional. Depois, são apresentados os resultados da análise de correlação entre essas variáveis.

### 4.1 Estatísticas Descritivas das Variáveis

Por meio dos resultados obtidos com os questionários aplicados, foi possível mensurar o clima organizacional percebido pelos funcionários em relação à empresa estudada, bem como a satisfação dos trabalhadores com o trabalho desempenhado na organização em questão. A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas obtidas para a variável clima organizacional.

Tabela 3. Estatísticas descritivas de clima

| Variável       | Média | Moda | Desvio Padrão |
|----------------|-------|------|---------------|
| Inovação       | 3,41  | 4    | 0,95          |
| Relacionamento | 3,61  | 4    | 1,04          |
| Autonomia      | 3,61  | 4    | 0,92          |
| Desempenho     | 3,48  | 4    | 1,05          |
| Reconhecimento | 3,62  | 4    | 1,01          |

A escala de resposta do instrumento de clima variava de um a cinco. Quanto maior a pontuação atribuída aos itens, mais positiva é a percepção do respondente. As pontuações médias obtidas para todos os fatores estiveram acima do ponto médio da escala de resposta, indicando que aspectos referentes à inovação, autonomia, ao desempenho, relacionamento e reconhecimento estão presentes entre algumas vezes e quase sempre na organização, segundo a ótica dos

respondentes. Portanto, é possível concluir que os funcionários, terceirizados e estagiários da Diretoria de Capitalização possuem uma percepção moderadamente positiva em relação ao clima organizacional da empresa em que trabalham.

Obviamente, existe espaço para melhorias em todas as dimensões de clima, caso a organização e a diretoria investigada se interessem por isso, pois os aspectos observados pelos respondentes poderiam ser ainda mais frequentes no dia a dia organizacional.

Por sua vez, a Escala de Satisfação no Trabalho possui cinco fatores a serem analisados: satisfação com os colegas de trabalho; satisfação com o salário; satisfação com a chefia; satisfação com a natureza do trabalho; e satisfação com as promoções, conforme especificado na caracterização dos instrumentos de pesquisa. Estas variáveis também foram mensuradas por meio de uma escala 5 pontos, variando de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito). Quanto maior a pontuação obtida, portanto, maior é a satisfação dos respondentes.

A Tabela 4 apresenta as médias, modas e desvios encontrados para cada um desses fatores.

Tabela 4. Estatísticas descritivas de satisfação no trabalho

| <b>Variável</b>      | <b>Média</b> | <b>Moda</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|----------------------|--------------|-------------|----------------------|
| Colegas de trabalho  | 3,89         | 4           | 0,83                 |
| Salário              | 2,98         | 2           | 1,13                 |
| Chefia               | 4,15         | 5           | 0,98                 |
| Natureza do trabalho | 3,98         | 4           | 0,85                 |
| Promoções            | 3,03         | 4           | 1,23                 |

Dentre os fatores analisados, a satisfação com o salário é a mais baixa, indicando percepções de insatisfação por parte dos respondentes ( $M = 2,98$ ;  $DP = 1,13$ ). O desvio padrão de 1,13 sugere que existe uma certa variabilidade nas respostas, demonstrando que, apesar de os participantes do estudo considerarem, em média, a retribuição financeira baixa quando comparada aos seus esforços de trabalho, alguma diferença pode ser encontrada entre os respondentes. Por outro

lado, a moda encontrada reforça que os salários são fonte de insatisfação na diretoria investigada.

A segunda menor pontuação média observada foi para um fator que apresenta certa relação com salário na maioria das práticas organizacionais: a promoção. Trata-se de uma percepção positivamente moderada sobre o número de vezes que já foram promovidos na empresa, com a maneira que a empresa realiza as promoções ou com as oportunidades de promoção que ela oferece. Nesta dimensão, há amplo espaço para melhorias na organização.

Traldi e Demo (2012) encontraram resultado semelhante referente ao salário e às promoções, que em seu estudo também obtiveram as médias mais baixas dentre os fatores de satisfação. De acordo com Traldi e Demo (2012), por meio do salário e das oportunidades de promoção a organização manifesta sua retribuição ao funcionário, constituindo-se em duas maneiras do empregado observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta. Bonafin e Brandalise (2016), por sua vez, defendem que a crença de empresários na remuneração salarial como única fonte de satisfação pessoal é equivocada. Segundo os referidos autores, o grau de satisfação atingido após novo aumento salarial é intenso, mas de curta duração.

Esta é uma possível razão para os funcionários apresentarem baixas percepções sobre o salário e as oportunidades de promoção, fazendo-se necessário a criação e adoção de um sistema de recompensas focado em produzir mudanças duradouras de comportamento e atitudes, para evitar que os funcionários voltem a ter a mesma postura após o aumento de seus salários.

A maior parte das empresas tem interesse em criar incentivos para os seus funcionários, mas é relevante que percebam os que são mais importantes para eles (PEDROSA et al., 2012). Assim, tais recompensas e incentivos podem ser baseadas em produtividade e desempenho, promoção de participação dos funcionários no lucro da empresa, oferta de bolsas de estudo e de capacitação profissional, dentre outros. Sugere-se, portanto, aplicar periodicamente pesquisas, para verificar aquilo que os funcionários consideram mais importante.

Em relação aos fatores colegas de trabalho e natureza do trabalho, os resultados já indicam percepções mais próximas da satisfação com o espírito de colaboração dos seus colegas de trabalho, com a amizade que eles demonstram ou com o sentimento de confiança que possuem entre si e com o grau de interesse que

suas atividades despertam, bem como a variedade destas e a capacidade de absorver os indivíduos que as desempenham. A dimensão social e o conteúdo do trabalho estão entre os aspectos que devem ser mantidos no ambiente de trabalho.

Por fim, o fator chefia apresentou a pontuação média mais elevada ( $M = 4,15$ ;  $DP = 0,98$ ) sugerindo que os respondentes estão de satisfeitos a totalmente satisfeitos com relacionamento com a chefia, no que tange tanto à capacidade interpessoal como profissional dos superiores no dia a dia de trabalho.

Observa-se que os trabalhadores da Diretoria de Capitalização possuem, de modo geral, boa percepção em relação a aspectos cotidianos do relacionamento com o a chefia, com os colegas e com a própria natureza do trabalho, o que indica que os esforços da organização, dos gestores e do próprio grupo direcionados a essas dimensões estão sendo eficazes, o que reafirma a importância que uma boa gestão de pessoas pode representar do ponto de vista gerencial e estratégico das organizações. Outros aspectos, como salário e promoções, ainda merecem maiores esforços sobre variáveis que estão ao alcance dos gestores.

A seguir, são apresentados os dados sobre relações entre o clima e a satisfação no trabalho.

## 4.2 Correlações entre Clima Organizacional Percebido e Satisfação no trabalho

O último objetivo específico deste estudo consistiu em verificar se existem correlações entre o clima organizacional percebido e a satisfação dos funcionários pertencentes a uma diretoria de uma empresa de seguros do Distrito Federal. A Tabela 5 apresenta os coeficientes de correlação ( $r$  de Pearson) para as associações entre cada um dos fatores do construto clima organizacional e cada uma das dimensões de satisfação no trabalho.

Tabela 5. Coeficientes de Correlação ( $r$  de Pearson) entre as variáveis

|          | Colegas de<br>trabalho | Salário | Chefia  | Natureza do<br>trabalho | Promoções |
|----------|------------------------|---------|---------|-------------------------|-----------|
| Inovação | 0.235                  | 0.280   | 0.600** | 0.627**                 | 0.324*    |

|                |         |         |         |         |         |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Relacionamento | 0.459** | 0.468** | 0.772** | 0.602** | 0.560** |
| Autonomia      | 0.334*  | 0.242   | 0.712** | 0.646** | 0.411** |
| Desempenho     | 0.388*  | 0.435** | 0.704** | 0.677** | 0.544** |
| Reconhecimento | 0.476** | 0.192   | 0.720** | 0.538** | 0.607** |

\*\* . Correlação é significativa no nível 0.01.

\* . A correlação é significativa no nível 0.05.

Com base nos dados obtidos, observa-se que o clima organizacional apresentou correlações significativas com a maioria dos fatores de satisfação no trabalho. A correlação mais significativa ocorreu entre o fator de clima relacionamento e satisfação com a chefia ( $r=0.772$ ). A direção da relação foi positiva, demonstrando que quanto melhor é o clima no que se refere ao relacionamento interpessoal dos indivíduos com a chefia ou com seus pares, maior também é a satisfação dos trabalhadores com a chefia.

Esse resultado corrobora o estudo de Paula e Queiroga (2015), que identificaram uma correlação significante entre as percepções de satisfação com a chefia e o apoio da chefia ( $r=0.78$ ). Ou seja, essas práticas cotidianas de relações socioprofissionais que vão caracterizando o clima acabam se associando à própria satisfação do trabalhador. Paula e Queiroga (2015) alertam que, apesar da similaridade entre os fatores de clima e satisfação, a análise de correlação permite identificar que não há sobreposição desses construtos. Embora as correlações sejam altas, elas não são suficientes para defender que as duas variáveis sejam na verdade uma única.

O fator relacionamento também teve correlação significativa e positiva com a satisfação com os colegas de trabalho ( $r=0.459$ ), com o salário ( $r=0.468$ ), com a natureza do trabalho ( $r=0.602$ ) e com as promoções (0.560). Dessa forma, quanto mais positiva é a percepção dos relacionamentos interpessoais dos indivíduos, tanto com o líder designado para a equipe, como entre seus próprios membros, maior também será a satisfação com colegas, salário, natureza do trabalho e promoções.

Embora o estudo tenha se detido à verificação das correlações, estudos anteriores sustentam que em um modelo explicativo, as variáveis de clima seriam antecedentes da satisfação (MARTINS, 2008; PAULA; QUEIROGA, 2015; SIQUEIRA, 2008).

O fator inovação apresentou correlação positiva e significativa com a chefia ( $r=0.600$ ), com a natureza do trabalho ( $r=0.627$ ) e com as promoções ( $r=0.324$ ), mas não com os colegas de trabalho ( $r=0.235$ ) e com o salário ( $r=0.280$ ). Esse resultado revela que a percepção acerca das práticas inovadoras da organização, como a valorização de novas ideias, implementação de métodos para incentivar a criatividade e a recompensa de ideias inovadoras através da remuneração ou do reconhecimento, não se associa ou pouco interferem na satisfação com o salário e com os colegas de trabalho da empresa, mas melhoram a percepção da chefia e da natureza do trabalho realizado, pois recruta talentos e autonomia do trabalhador, podendo inclusive afetar a percepção de promoção e desenvolvimento na organização.

No que tange ao fator autonomia, a correlação encontrada com todos os fatores de satisfação no trabalho foi positiva e significativa, exceto com relação ao salário. O mesmo ocorre para o fator reconhecimento, que obteve correlações positivas e significativas com todas as outras dimensões de satisfação. O salário parece ser uma dimensão com mais especificidades da satisfação no trabalho, menos suscetíveis a práticas relacionadas à organização e ao conteúdo do trabalho. Provavelmente, entram aí questões de comparação social com outros trabalhadores de outras organizações da cidade investigada, de custos de vida local e das expectativas do trabalhador em relação aos seus investimentos de formação e seus ganhos financeiros.

Para Luz (2003), o fator salário é uma das principais variáveis a ser pesquisada, em função de seu peso sobre o grau de satisfação dos empregados. Portanto, se a empresa em questão se preocupa com a satisfação de seus funcionários, deve incrementar suas políticas e práticas de recursos humanos com o intuito de promover ações específicas que aumentem a percepção destes acerca da retribuição efetiva de seus esforços. Por outro lado, geralmente este é o fator com menor governabilidade, pois foge do alcance dos gestores e está relacionado com despesas, custos e estratégias organizacionais.

Por fim, o fator desempenho foca na clareza com que as normas e regras de desempenho são divulgadas entre os funcionários. Esta dimensão correlacionou-se de forma significativa e positiva com todos os fatores de satisfação, evidenciando que quanto maior é o suporte e a clareza na divulgação do desempenho esperado,

maior será a satisfação dos funcionários com o trabalho realizado no que se refere aos colegas de trabalho, salário, à chefia, natureza do trabalho e promoções.

Diante o exposto, é possível inferir que a satisfação pode se modificar conforme se modificam também as percepções de clima. A Gerência de Recursos Humanos da empresa, juntamente com a Diretoria estudada, pode discutir alternativas e práticas que tornem o mais positiva possível a percepção de clima organizacional, como forma de maximizar a satisfação dos seus funcionários. Deveriam ser discutidas, por exemplo, as políticas de remuneração e salário, por este ter sido o fator que obteve a percepção mais baixa, e, portanto, constituir um ponto a ser melhorado analisando-se as percepções individuais de cada funcionário. Afinal, os indivíduos possuem diferentes necessidades e aquilo que age como um reforço para um pode não o ser para outro (BONAFIN; BRANDALISE, 2016).

Robbins e Coulter (1998, apud BONAFIN; BRANDALISE, 2016), por exemplo, orientam às organizações usarem o conhecimento das diferenças entre os funcionários para individualizar os incentivos sobre as quais exerce controle. Algumas das recompensas mais óbvias que as organizações podem usar como incentivo, de acordo com os autores, compreendem salário, promoções, autonomia e a oportunidade de participar de determinadas metas e da tomada de decisão.

Ações neste sentido beneficiam primeiramente os funcionários, pois influenciam diretamente suas percepções acerca do reconhecimento recebido da organização em retribuição aos esforços dedicados à realização das tarefas, impactando de forma positiva na satisfação e comprometimento com a organização, seus pares e sua chefia (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015). Em segundo lugar, beneficiam a própria empresa, uma vez que trabalhadores felizes, cujas necessidades são satisfeitas em seus locais de trabalho, apresentam maior desempenho que os empregados infelizes ou insatisfeitos (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015), estabelecendo, dessa forma, uma relação de mutualidade entre as variáveis deste estudo, satisfação e o clima organizacional.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este trabalho foi realizado com o intuito de verificar as relações entre clima organizacional e satisfação no trabalho em uma empresa de seguros. Com base na

metodologia adotada e na discussão dos resultados obtidos, é possível afirmar que tal objetivo foi alcançado, bem como os três objetivos específicos que foram estipulados no início.

Os resultados demonstraram uma boa percepção de clima organizacional por parte dos funcionários, apontando que a maioria dos respondentes notam ações da empresa voltadas para este campo, assim como julgam existir uma cooperação entre os membros que compõem o bom clima social do ambiente em que trabalham. No que tange à satisfação, foram identificadas dimensões que devem ser mantidas, pois são predominantemente positivas, e dimensões que carecem de melhor aprofundamento e análise, pois são predominantemente negativas, indicando insatisfação por parte dos respondentes.

Quanto às correlações entre clima organizacional satisfação no trabalho, clima obteve correlações significativas com a maioria dos fatores de satisfação no trabalho. De forma geral, as associações significativas encontradas foram positivas, indicando que quanto mais positiva for a percepção dos fatores de clima organizacional, maior será a satisfação dos funcionários e vice-versa.

Tais resultados sustentam a interferência que a percepção positiva do ambiente laboral pode ter sobre a satisfação do trabalhador, o que corrobora estudos recentes realizados sob a mesma vertente (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012; PAULA; QUEIROGA, 2015).

A contribuição prática desta pesquisa reside no diagnóstico das análises descritivas dos fenômenos investigados. No que tange ao clima organizacional, o enfoque dado para o contexto das equipes de trabalho justifica-se por estas constituírem unidades de desempenho cada vez mais implementadas no âmbito organizacional. Neste sentido, as informações reveladas neste estudo permitem às organizações dar maior importância à realização de diagnósticos em contextos de trabalho de forma mais completa, levando-se em conta unidades e grupos distintos da organização.

Sugere-se a realização de diagnósticos de forma periódica, uma vez que o caráter transversal do trabalho aqui desenvolvido reflete dados referentes a um único momento no tempo. Isso possibilitaria um planejamento de gestão mais efetivo a longo prazo, a partir do mapeamento das percepções e das necessidades reais de seus colaboradores, com o intuito de suprir as lacunas onde ainda existem possibilidades de melhoria de forma mais direcionada.

Pode-se sinalizar como uma limitação da pesquisa o método de aplicação dos instrumentos, pelo fato de ter sido no próprio ambiente de trabalho do pesquisador, o que pode ocasionalmente ter levado a respostas enviesadas com desejabilidade social. O tamanho da amostra também é um limitador do estudo, pois não permitiu testar modelos inferenciais e mais complexos de relações entre as variáveis.

Sugere-se o desenvolvimento de novos estudos, em outros contextos de trabalho e com uma população maior e amostras mais representativas, para obter o máximo de validade e poder de generalização possível. Além disso, poderiam ser elaborados estudos em que o pesquisador fosse completamente desconhecido para os respondentes, pois assim diminuiria a existência de vieses na pesquisa.

Os interessados neste campo poderiam, ainda, propor relações de influência entre o clima organizacional e outras variáveis, como o suporte oferecido pelas empresas. Por outro lado, também poderiam ser analisadas correlações entre a satisfação no trabalho e variáveis como a intenção de rotatividade, políticas e práticas de remuneração, dentre outros. Tais dados poderiam auxiliar na identificação de pontos críticos, muitas vezes percebidos pelos funcionários, mas não pela alta gestão. Dessa forma, os dados fornecidos auxiliariam no planejamento de recursos humanos e ações de melhoria contínua destes elementos, uma vez que são de fundamental importância para a organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

AIRES, G. **Clima organizacional x Satisfação no trabalho**. 2003. 45 f. Monografia – Faculdade de Psicologia, Centro Universitário de Brasília, Brasília. 2003.

ANDREIS, A. et al. **Satisfação no Trabalho e Absenteísmo**: uma análise de clima Organizacional na empresa Tramontina TEEC S.A. In: XIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – UCS, Caxias do Sul. 2013.

BEZERRA, A. S. **Clima organizacional**: fatores que influenciam na empresa xyz. 2011. 61 f. Monografia – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Piauí, Piauí. 2011.

BONAFIN, T. C.; BRANDALISE, L. T. **Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários**. Disponível em: <[www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario](http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario)>. Acesso em: 27 out. 2016.

COSTA, M. R. **Clima organizacional em uma agência bancária**. 2011. 61 f. Monografia – Faculdade de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville. 2011.

FOGAÇA, N.; COELHO JÚNIOR, F. A. **A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais**. Cad. EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. **Da observação à decisão**: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. RAE electron. v. 1, n. 1, p. 1-30, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOSENDÓ, E. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. 2009. 180 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

JAMES, L. R.; JONES, A. **Organizational climate**: a review of theory and research. Psychological Bulletin, v. 81, n. 12, p. 1096-1112, 1974.

LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction**. In: DUNETTE, Marvin D. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

MARTINS, M. C. F. et al. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. Rev. Psicol. Organ. Trab. Florianópolis, v. 4., n. 1., jun. 2004.

MARTINS, M. C. F. **Clima organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). Medidas do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, p. 31-42, 2008.

MARQUES, A.; BORGES, R.; REIS, I. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho**: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, fev. 2016. Disponível em: < [www.scielo.br](http://www.scielo.br) >. Acesso em: 04 jun. 2016.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional**: uma revisão histórica do construto. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010.

MILLAN, J. et al. **Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees**. Small Business Economics, p. 651-670, 2013.

MORAN, E.; VOLKWEIN, J. **The cultural approach to the formation of organizational climate**. Human Relations, v. 45, n. 1, p. 19-47, 1992.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. **Clima organizacional**: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9, 2012. Disponível em: <[www.aedb.br](http://www.aedb.br)>. Acesso em: 09 jun. 2016.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Goiás, UFG, Catalão. 72 f. 2011.

PAHOHECK, A. Z. **Clima Organizacional**: Estudo do clima organizacional na Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional Sul de Santa Catarina/SC. 2011. 90 f. Monografia - MBA em Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. 2011.

PEDROSA, R. et al. **Motivação nas organizações**: estudo de caso em uma confecção de acessórios de linha noite e artefatos têxteis de Muriaé-MG. 2012. 18 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão de Pessoas) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais. 2012.

PAULA, A.; QUEIROGA, F. **Satisfação no trabalho e clima organizacional**: a relação com auto avaliações de desempenho. Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015.

PINTO, M. **Estratégia competitiva no mercado de seguros**: Estudo de caso na cia Marítima Seguros S.A. 2006. 79 f. Monografia - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

PUENTE-PALACIOS, K. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de administração, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./set. 2002.

PUENTE-PALACIOS, K.; CARNEIRO, B. **Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho**. Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. v. 5, n. 1, p. 45-70, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

PUENTE-PALACIOS, K.; MARTINS, M. C. F. Gestão do clima organizacional. In: BORGES, L. O.; L. MOURÃO (Orgs.). **O trabalho e as organizações**: Atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 253-278.

EXAME. Mercado de seguros projeta um 2016 mais desafiador, São Paulo: Editora Abril. jan. 2016. Disponível em: < exame.abril.com.br >. Acesso em: 04 jun. 2016.

RUEDA, F.; SANTOS, A.; LIMA, R. **Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores**. Bol. psicol. São Paulo, v. 62, n. 137, p. 129-140, dez. 2012. Disponível em: <pepsic.bvsalud.org>. Acesso em: 04 jun. 2016.

SIQUEIRA, M.M.M. **Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional**. Rev. adm. contemp. [online]. v. 7, p. 165-184, 2003.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.

(Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 257-264.

SOUZA, A. C.; MILANI, D.; ALEXANDRE, N. **Adaptação cultural de um instrumento para avaliar a satisfação no trabalho**. Rev. bras. saúde ocupacional, São Paulo, v. 40, n. 132, p. 219-22, Dez. 2015. Disponível em: < [www.scielo.br](http://www.scielo.br) >. Acesso em: 04 jun. 2016.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. SUSEP. Disponível em: < [www.susep.gov.br](http://www.susep.gov.br) >. Acesso em: 29 abr. 2016.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: TAMAYO, A.; PAZ, M. G. (Orgs.). **Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

TAMAYO, A. **Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho**. Revista de Administração, São Paulo v. 35, n. 2, p. 37-47, abril/junho, 2000.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. **Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal**. REAd. Rev. eletrôn. adm. [online]. Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

VIEIRA, V. A.; APPIO, J.; SLONGO, L. A. **Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira**. Revista de gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1-18, jul./set., 2007.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Instrução para respostas**

Prezado (a) Colega,

Estou realizando uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade de Brasília. O objetivo consiste em identificar a percepção que os funcionários, terceiros e estagiários possuem a respeito do seu dia a dia no ambiente de trabalho.

Desta forma, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder o questionário a seguir, procurando não deixar nenhum item em branco.

Esclareço que as informações obtidas são sigilosas e confidenciais, e, portanto, serão tomados todos os cuidados necessários a fim de garantir a sua privacidade. Em hipótese alguma os dados dos participantes serão utilizados para outros fins que não sejam acadêmicos.

Para acessar o questionário clique no link abaixo, ou copie e cole no seu navegador. Você pode respondê-lo até segunda-feira (19/09/2016).

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScAE9CHVLWvoh8quBq7ayXuRQ9k-KSWE7AVqG\\_fRWjtZVHanQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScAE9CHVLWvoh8quBq7ayXuRQ9k-KSWE7AVqG_fRWjtZVHanQ/viewform)

Desde já agradeço a sua colaboração!

Tayná Brito Corado de Souza

## Apêndice B – Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

| 1                       | 2            | 3           | 4          | 5                     |
|-------------------------|--------------|-------------|------------|-----------------------|
| Totalmente insatisfeito | Insatisfeito | Indiferente | Satisfeito | Totalmente satisfeito |

No meu trabalho atual sinto-me...

- ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

## Apêndice C – Instrumento de diagnóstico do clima das equipes de trabalho

Para responder o questionário, pense com que frequência o fato descrito ocorre na sua equipe de trabalho. Utilize a escala de respostas que segue.

| 1     | 2            | 3                | 4            | 5      |
|-------|--------------|------------------|--------------|--------|
| Nunca | Poucas vezes | Metade das vezes | Quase sempre | Sempre |

Na minha equipe de trabalho...

( ) Os membros são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora.

( ) O responsável toma decisões importantes com a participação de todos os membros.

( ) Percebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.

( ) O erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho é considerado parte do processo de inovação.

( ) Os trabalhos que executo são valorizados pelos membros.

( ) O responsável trata de forma justa todos os membros.

( ) É esperado que os membros tomem as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.

( ) Os objetivos de trabalho estão claramente definidos.

( ) As idéias inovadoras são estimuladas.

( ) Recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.

( ) O responsável me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.

( ) Os membros são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.

( ) A clareza é uma característica nas atuações do responsável.

( ) Existe definição de prioridades.

( ) Os membros sabem o que está sendo feito em outras áreas da empresa.

( ) São procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia-a-dia.

- ( ) O responsável comunica aos membros o que acontece na empresa.
- ( ) Os membros sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.
- ( ) Os resultados atingidos na execução do trabalho são reconhecidos.
- ( ) Há interesse em desenvolver novas estratégias para o cumprimento das tarefas.
- ( ) A cooperação entre os membros é estimulada pelo responsável.
- ( ) Os membros conhecem as metas de trabalho a serem atingidas.
- ( ) Os membros têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho.
- ( ) O responsável faz solicitações muito claras.
- ( ) Os membros são encorajados a tomar as suas próprias decisões.
- ( ) O responsável é compreensivo com os membros.
- ( ) É valorizado o sucesso no desempenho das atividades.
- ( ) Os membros são encorajados a resolverem os problemas por si mesmos.
- ( ) O responsável é receptivo às críticas relativas ao trabalho.
- ( ) Os membros são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.
- ( ) O responsável planeja, em conjunto com os membros, os métodos de trabalho a serem utilizados.
- ( ) Os membros tomam iniciativa para a realização das tarefas.
- ( ) Para o responsável, é mais importante solucionar problemas que punir culpados.
- ( ) Sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.
- ( ) As ideias inovadoras são colocadas em prática.

## Apêndice D – Dados complementares

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Sexo:        ( ) Feminino

( ) Masculino

Escolaridade:        ( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior incompleto

( ) Ensino Superior completo

( ) Pós-Graduação

( ) Mestrado

( ) Doutorado

Cargo ocupado: ( ) Analista Junior

( ) Analista Pleno

( ) Analista Senior

( ) Coordenador

( ) Gerente

( ) Especialista

( ) Outro

Tempo de serviço na empresa: \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

Obrigada!