



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ISABELA VIEIRA DE CAMARGO BARROS

**A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO DO
CLIENTE: um estudo em uma empresa júnior de consultoria**

Brasília – DF

2021

ISABELA VIEIRA DE CAMARGO BARROS

**A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO DO
CLIENTE: um estudo em uma empresa júnior de consultoria**

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

Professora Orientadora: Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2021

ISABELA VIEIRA DE CAMARGO BARROS

**A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO DO
CLIENTE: um estudo em uma empresa júnior de consultoria**

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

Isabela Vieira de Camargo Barros

Débora Dorneles Barem

Professora-Orientadora

Prof. Dra. Elaine Rabelo de Neiva

Professora-Examinadora

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira

Professor-Examinador

Brasília, outubro de 2021

Dedico este trabalho aos meus pais, meus maiores e melhores exemplos na vida. Ao meu namorado, por ter sido uma constante fonte de motivação e incentivo ao longo de todo o projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, pela minha saúde.

Aos meus queridos pais, Cristiane e Flávio, pelo carinho, atenção e apoio que sempre me deram durante toda minha vida.

Ao meu namorado, Bruno, por toda ajuda, amor e compreensão ao longo de todo o processo. À minha irmã, Marília, pela sua paciência e por acreditar em mim.

Agradeço também minha orientadora, prof.^a Débora Barem, pelo seu incentivo e dedicação de seu tempo ao meu projeto de pesquisa.

A prof.^a Elaine, pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa decisiva em minha vida.

“O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho.”

- Abraham Lincoln

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo descrever a associação entre o Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente em uma empresa júnior de consultoria em Administração. A análise das percepções dos funcionários a respeito do clima organizacional e a verificação dos fatores que influenciam a satisfação dos clientes, são consideradas práticas essenciais para o atingimento dos objetivos das empresas. Por se tratar de uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, foram utilizados dados secundários provenientes de questionários, aplicados de acordo com o modelo de Litwin e Stringer para captar a percepção da amostra a respeito dos fatores que influenciam o clima da organização. Além disso, para captar o grau de satisfação de seus clientes, a empresa coletou as informações do Net Promoter Score (NPS) através de ligações telefônicas. Com o auxílio do Excel, os dados foram submetidos a análises de estatística descritiva, que permitiram a interpretação das informações. Os resultados encontrados indicam a existência de uma correlação entre os fatores do Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente, com destaque para os atributos “Estrutura Organizacional”, “Cooperação”, “Identidade”, “Padrões”, “Clareza Organizacional”, “Foco Externo”, “Condições de Progresso”, “Justiça” e “Dinâmica Interna”, que obtiveram correlações positivas com o NPS. Também se destacam os atributos “Recompensa”, “Identidade”, “Padrões”, “Clareza Organizacional”, “Justiça” e “Pressão”, por apresentarem uma correlação com o parâmetro de satisfação alcance de objetivos. Por fim, são apresentadas as limitações do estudo, bem como uma sugestão para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Satisfação do Cliente. NPS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Escala e cálculo do NPS

Figura 2 – Representação do organograma da empresa

Figura 3 – Representação do processo de análise de dados

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Itens presentes na pesquisa de Clima Organizacional

Quadro 2 – Descrição dos atributos analisados na pesquisa de Clima Organizacional

Quadro 3 – Correspondência entre itens e atributos da pesquisa de Clima Organizacional

Tabela 1 – Análise dos atributos da pesquisa de clima e os resultados da pesquisa de Satisfação do Cliente

Tabela 2 – Análise da correlação entre os atributos da pesquisa de clima e dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Net Promoter Score - NPS

Recursos Humanos – RH

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Contextualização	2
1.2	Formulação do problema.....	4
1.3	Objetivo Geral.....	5
1.4	Objetivos Específicos	5
1.5	Justificativa.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Clima Organizacional	8
2.1.1	Histórico	10
2.1.2	Conceitos e Definições	11
2.1.3	Tipos de Pesquisa de Clima Organizacional	12
2.2	Satisfação do Cliente	14
2.2.1	Net Promoter Score como avaliador do índice de Satisfação dos Clientes..	16
2.3	Relação entre Clima Organizacional e Satisfação do Cliente	18
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	20
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	20
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo.....	21
3.3	População e amostra ou participantes da pesquisa	22
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	23
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	26
3.5.1	Coleta de dados pela organização estudada	27
3.5.2	Procedimento de análise de dados.....	28
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	31
4.1	Resultados da pesquisa de clima organizacional e de satisfação do cliente	31
4.2	Correlação entre os resultados da pesquisa de clima e os resultados da pesquisa de satisfação.....	35

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO.....	40
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Em virtude das constantes transformações que vêm ocorrendo no mundo moderno, principalmente no que se refere a forma como as organizações se constituem e operam, o alinhamento entre os aspectos, intrínsecos e extrínsecos, que envolvem uma organização, se torna essencial para uma melhor compreensão do contexto geral em que as organizações estão inseridas e sua respectiva sobrevivência nesta nova conjuntura.

Por esse motivo, o presente trabalho tem o objetivo de verificar a relação entre o Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente, relacionando as percepções dos membros internos com as avaliações e julgamentos dos clientes, sobre diversos aspectos da organização.

O avanço tecnológico e o aumento na velocidade da transmissão de informações, deixaram os clientes externos mais exigentes devido a enorme quantidade de informação disponível, forçando as empresas a aperfeiçoarem seus processos organizacionais para se manterem competitivas no mercado.

Essa pressão que as empresas sofrem para se manter em posição competitiva no mercado, recai diretamente sobre os funcionários, pelo fato da execução de suas funções e competências serem decisivas para o atingimento dos objetivos da empresa (LUZ, 2003). Dessa forma, a área de Recursos Humanos tem um papel fundamental em atender às demandas de pessoal, mediar conflitos e tornar o ambiente propício para o desenvolvimento de um trabalho eficiente.

Sendo responsável por promover a integração, satisfação e produtividade dos funcionários de uma empresa, faz-se necessário que a área de RH verifique, constantemente, o grau de contentamento e realização das pessoas que lá trabalham (LUZ, 2003). Para isso, a pesquisa de Clima Organizacional é utilizada para medir a percepção geral dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho e às práticas organizacionais, funcionando como um “termômetro organizacional”.

No entanto, além destes aspectos internos, as organizações também devem se preocupar com a variação das características de consumo e superação das expectativas de seus clientes, pelo fato deles também serem responsáveis pelo sucesso da organização. Uma empresa que não possui clientes satisfeitos, tende a perdê-los e ter sua lucratividade e reputação afetada.

A satisfação do cliente é uma constante preocupação das organizações pois, sabe-se que a experiência de consumo e, a tão almejada, satisfação do cliente, pode ser afetada por uma

série de fatores. Deste modo, o estudo do mercado de clientes consiste na análise de todas as suas informações e perspectivas, a qual possibilita o entendimento de quais são os aspectos positivos e negativos da experiência do cliente que interferem no negócio da organização.

A área de Marketing em uma empresa é a responsável por atender às demandas do cliente, além de outras inúmeras atividades como: planejamento e gerenciamento da comunicação da empresa, desenvolvimento de campanhas promocionais, mensuração e análise de resultados de campanha e definição de canais para atrair e manter clientes. No entanto, neste trabalho, foi dado ênfase apenas nos fatores que se referem ao atingimento da satisfação dos clientes, identificando o grau de satisfação e os fatores que a acarretam.

Para que se obtenha as informações sobre o grau de satisfação e os fatores/ razões que levam a satisfação, faz-se necessário que a área de Marketing realize pesquisas com seus clientes regularmente (ROSSI e SLONGO, 1998). Pois, a análise dessas informações levantadas na pesquisa, permite às empresas corrigir o que precisa ser melhorado, manter o que está funcionando e definir planos de ação que aumentem a satisfação destes clientes cada vez mais.

Deste modo, esta área deve estar conectada e integrada com as demais áreas da organização para que a compreensão acerca de quais as necessidades e expectativas dos clientes, que podem e devem ser supridas, sejam de conhecimento de toda a empresa (TOALDO, BIEGAS, *et al.*, 2013). A integração do fluxo de informações das diversas áreas funcionais, possibilita uma melhor compreensão por toda empresa dos variados aspectos que afetam o sucesso organizacional.

Os fatores que impactam o ambiente de trabalho dos empregados e a captação do grau de satisfação dos clientes para com o serviço prestado, são informações valiosas que, quando analisadas juntas, pelas áreas de Recursos Humanos e Marketing, permitem uma gestão de clima organizacional mais acertada e a definição de práticas organizacionais mais satisfatórias para seus clientes (NEVES, 2009).

Com o objetivo de identificar se as percepções dos funcionários referentes aos aspectos organizacionais internos têm impacto na satisfação do cliente, este trabalho busca relacionar os fatores do Clima Organizacional com a Satisfação do Cliente através de um estudo em uma empresa de consultoria júnior em Administração.

1.1 Contextualização

A grande dinamização da economia e o conseqüente aumento da concorrência torna imprescindível que as empresas realizem constantes atualizações em suas práticas organizacionais, a fim de garantir uma posição competitiva no mercado. Nesse sentido, uma empresa focada em proporcionar um Clima Organizacional satisfatório para seus funcionários e em atender as expectativas de seus clientes, costuma apresentar uma relevância no mercado maior que as demais.

Funcionários capazes, bem treinados e devidamente motivados fornecem melhores serviços e precisam de pouca supervisão, além de permanecer no trabalho por mais tempo. Como resultado, os consumidores estarão mais propensos a se sentir satisfeitos com o bom atendimento recebido, retornarão mais vezes e talvez comprem mais do que normalmente. (SCHLESINGER e HESKETT, 1991, apud NANNETTI, MESQUITA E TEIXEIRA, 2015, p. 61).

O modelo chamado *the service profit chain*, definido por Heskett (1994), procura relacionar a satisfação dos funcionários no trabalho com a satisfação dos consumidores e o seu impacto na lucratividade da organização. Segundo este modelo, a adoção de boas práticas na gestão de Recursos Humanos gera uma maior satisfação aos funcionários no trabalho. Tal fator acarreta, conjuntamente, a retenção destes funcionários e o aumento de sua produtividade, os quais influenciam no aumento dos valores percebidos pelos consumidores. Eles, por sua vez, se sentem mais satisfeitos e se tornam mais leais a empresa, causando um aumento das vendas e um conseqüente aumento na lucratividade, encerrando o ciclo. Assim sendo, este estudo irá tratar das relações existentes entre Clima Organizacional e Satisfação do Cliente, dando foco nesta relação e não nas conseqüências econômicas que este modelo implica.

A relação entre as variáveis de Clima Organizacional e Satisfação do Cliente, também foi objeto de estudo para Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013). Os autores mostraram que a relação presente entre o Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente, quando mediada pela percepção de mudança do clima organizacional, tende a ser mais forte e direta. Isto é, a implementação de mudanças a fim de melhorar o clima organizacional, quando não percebidas pelos funcionários, não se mostraram suficientes para gerar impacto na satisfação dos clientes.

Tendo em vista que o principal objetivo de uma pesquisa de clima organizacional é obter a percepção coletiva dos funcionários de uma empresa (MORAES, 2015), consegue-se, através dela, fazer um levantamento das impressões e necessidades dos funcionários. Dessa forma, tais informações precisam ser analisadas pela área de RH, para que eventuais mudanças sejam realizadas com o objetivo de uma melhora no clima da empresa e um possível realinhamento das práticas do RH com as práticas organizacionais relacionadas à satisfação dos clientes.

Segundo Oakland e Oakland (1998), aparentemente, as organizações de sucesso, sem exceção, estão em uma busca assídua, pelo que pode ser melhor descrito, por um intenso foco centrado no cliente, o qual é comunicado e, envolve, os funcionários de todos os níveis. Assim, uma organização que almeja o alcance dos seus objetivos, precisa estar voltada para a satisfação das necessidades dos clientes e estar disponível para todos os membros da organização.

1.2 Formulação do problema

Independentemente da conjuntura em que uma organização esteja inserida ou das suas características internas, o sucesso da efetivação de seus objetivos se dará por meio de uma maior inclusão das pessoas de dentro da organização para com esses objetivos. “As organizações de êxito são aquelas que tendo uma estratégia competitiva excelente são capazes de transformar essa estratégia em resultados por meio das pessoas” (MOREIRA, 2010).

Neves (2009), constatou que para conseguir satisfazer o cliente, a organização precisa se preocupar primeiramente com os membros que trabalham dentro da organização. Isto se deve porque, segundo a autora, “o clima organizacional possui uma relação direta com a satisfação do cliente e os empregados percebem mudanças relacionadas à gestão do clima organizacional”.

Nesse sentido, Moreira (2010) traz a ideia de que o planejamento estratégico de pessoas deve fazer parte do planejamento estratégico da organização em si, para assim participar efetivamente no alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos. Isto é, o alinhamento da área de RH com as demais áreas organizacionais de uma empresa são definidores do desempenho superior e de longo prazo da organização.

A preocupação das organizações em conhecer a opinião dos empregados sobre o clima da organização e em satisfazer seus clientes é crescente no contexto organizacional. Pois, a rapidez de transformação dos mercados força as empresas a estarem atentas ao ambiente de trabalho que proporcionam a seus funcionários, implementando ações que maximizem a execução de suas atividades organizacionais.

Sabendo da importância da integração de uma empresa como um todo, no que diz respeito à gestão dos aspectos internos que impactam no sucesso da organização em satisfazer seus clientes, faz surgir a necessidade de verificar se o Clima Organizacional da empresa júnior de administração impacta os níveis de Satisfação de seus Clientes.

Dessa forma, a pergunta que este trabalho busca responder é: *O resultado obtido na pesquisa de Clima Organizacional tem relação com os níveis de Satisfação do Cliente?*

1.3 Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho consiste em descrever as possíveis associações entre o Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente em uma empresa júnior de consultoria.

1.4 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos deste estudo, apresentam-se:

- 1 - Descrever os resultados encontrados na pesquisa de clima;
- 2 - Descrever os resultados encontrados na pesquisa de satisfação do cliente;
- 3- Diagnosticar o grau de relação existente entre os resultados da pesquisa de clima com os resultados da pesquisa de satisfação.

1.5 Justificativa

Em um mundo tão competitivo como o que vivemos hoje, a urgência de uma maior compreensão acerca das principais necessidades dos agentes envolvidos em uma situação de prestação de serviços, funcionário e cliente, se torna impreterível. Entender quais são os fatores que contribuem para um ambiente de trabalho mais conveniente e benéfico para seus funcionários, assim como, entender as razões que levam os clientes de uma empresa a ficarem mais satisfeitos para com o serviço recebido e, conseqüentemente, com a organização, são as metas atuais das empresas.

Portanto, trabalhos que busquem esclarecer as dimensões determinantes de um ambiente de trabalho favorável aos empregados de uma organização e os fatores propulsores da satisfação dos seus respectivos clientes, beneficiam todos os agentes envolvidos e contribuem para uma melhor gestão empresarial.

Estudos realizados previamente no campo de atendimento ao cliente, já confirmaram que a satisfação do cliente é uma das metas das organizações nas últimas décadas “Satisfazer as necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das organizações” (MARCHETTI e PRADO, 2001).

O estudo desenvolvido por Schneider (1973) em um banco comercial constatou que “a maneira como os funcionários se comportam em relação aos clientes são considerados o resultado do clima de trabalho que o banco cria para eles; funcionários, por sua vez, criam o clima que os clientes percebem”, ou seja, para os funcionários de uma organização, as

características percebidas do próprio ambiente de trabalho precisam ter caráter positivo, visto que sua não conformidade interferirá nos aspectos que resultam na satisfação dos clientes.

Dessa forma, verificar a relação existente entre o Clima Organizacional com a consequente Satisfação do Clientes, se faz importante para a sociedade, para as empresas e para os clientes em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações devem estar preparadas para as mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais que vêm ocorrendo no mundo e podem impactar seus resultados. Pois, o sucesso organizacional está amplamente relacionado com o valor agregado percebido pelos clientes e, ao valor gerado para a empresa e para as pessoas que nela trabalham. Para isso, todas as áreas de uma empresa precisam estar em conformidade e sintonia no que diz respeito ao fluxo de informações, definição de metas e alinhamento das práticas organizacionais.

Porter (1989) afirma que “a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa”, ressaltando a importância da gestão das necessidades e percepções dos indivíduos em uma organização que busca obter resultados cada vez mais satisfatórios.

Sendo o estudo do Clima Organizacional um subsistema da área de Recursos Humanos, o entendimento das percepções e impressões dos funcionários de uma empresa pode ser obtido através de uma pesquisa de Clima Organizacional, a qual apresentará um resultado coletivo dos aspectos que possuem influência no meio organizacional. Para (LUZ, 2003), as empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional.

“Por ser um instrumento de diagnóstico dos fatores relevantes na vida da organização, a pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta muito utilizada para o planejamento de estratégias de gestão de pessoas visando à melhoria no ambiente de trabalho” (SANTOS, NEIVA e ANDRADE-MELO, 2013), ou seja, este levantamento de dados é importante para que as modificações oportunas sejam implantadas na organização.

A transformação das informações obtidas na análise do Clima Organizacional em melhorias efetivas no ambiente de trabalho, possui estreita ligação com o sucesso organizacional, pois “a percepção positiva sobre as melhorias implantadas na empresa pode ser passada para o cliente durante o processo de interação, com reflexos na qualidade do atendimento prestado” (SANTOS, NEIVA e ANDRADE-MELO, 2013).

Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013), ainda colaboram com a ideia de que quando a organização apresenta mudanças que sejam percebidas pelos seus empregados, decorrentes de um diagnóstico feito a partir de uma pesquisa de clima organizacional, pode-se afirmar que está ocorrendo uma gestão do clima organizacional.

“Assim sendo, um diagnóstico de clima organizacional pode auxiliar os gestores da organização a perceber até que ponto suas práticas de gestão estimulam o interesse, a

dedicação e a motivação das pessoas ao trabalho (VILLARDI, FERRAZ e DUBEUX, 2011, p. 309)”.

Segundo Soviensi e Stigar (2008), a Gestão de Pessoas trata do envolvimento, capacitação, e desenvolvimento do capital humano, sendo considerado o bem mais precioso da organização pelo fato da execução das atividades e o alcance dos objetivos organizacionais, ser feito por meio deles.

Schneider, White e Paul (1998), alegam que o cliente que tem impressões positivas do serviço prestado por uma organização, está mais propenso a continuar cliente daquela organização. Assim, como a área de Marketing é a responsável por prever e atender as expectativas dos clientes de uma empresa, isto é, satisfazê-los, toda organização que deseje continuar com sucesso no mercado gostaria de saber como influenciar e controlar as dimensões da satisfação do cliente (FARIAS e SANTOS, 2000). Além disso, Toaldo, Biegas, *et al.*, (2013), afirmam que a proximidade das áreas de marketing com o mercado e seus consumidores, é um fator chave para a organização, tendo em vista o acesso facilitado às informações sobre o ambiente externo.

“A satisfação do consumidor vem sendo encarada como fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, repetição de compras, comunicação boca-a-boca positiva, lucratividade e participação de mercado (OLIVER, 1997, apud FARIAS e SANTOS, 2000, p. 108)”.

Assim sendo, o alinhamento entre as áreas de Recursos Humanos e Marketing, abrangendo as percepções internas da empresa e as impressões e expectativas dos clientes, respectivamente, é essencial para o atingimento das metas e, o conseqüente, sucesso da organização.

O Referencial Teórico acerca dos temas Clima Organizacional, Satisfação do Cliente e a Relação entre Clima e Satisfação do Cliente será apresentado abaixo.

2.1 Clima Organizacional

Muitas vezes as definições de Clima e Cultura Organizacional são confundidas ou tidas como sinônimos, mas, de uma maneira simplista, o termo Clima Organizacional consiste nas percepções e impressões compartilhadas entre os membros de uma organização, enquanto Cultura Organizacional representa os pressupostos implícitos básicos compartilhados.

O foco central deste trabalho é o clima organizacional, mas dada a importância da cultura no contexto das organizações, julgou-se interessante fazer uma breve revisão para apresentar algumas considerações a respeito de cultura e clima.

A cultura organizacional pode ser definida como a aprendizagem compartilhada acumulada de um grupo, sendo composta por um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que passam a ser tidos como pressupostos básicos (SCHEIN, 2016).

Denison (1996), refere-se à cultura como uma estrutura profunda das organizações, que está enraizada nos valores, crenças e premissas dos membros da organização. Seu significado é estabelecido por meio da socialização e interação, de uma variedade de grupos que convergem no local de trabalho, reproduzindo um mundo simbólico que dá à cultura uma grande estabilidade.

Para Davidson (2003), a cultura também pode ser descrita como a cola social, um quadro de referência dos valores compartilhados que modelam como a organização e os indivíduos agem e reagem, sendo considerada “mais profundamente enraizada e moldada ao longo do tempo, por muitos processos organizacionais”.

Por outro lado, o clima retrata o ambiente organizacional como pertencente ao sistema de valores da organização, mas tende a apresentar esse ambiente social em termos relativamente estáticos, descrevendo-o em termos de um cenário fixo de dimensões (DENISON, 1996).

A distinção entre clima organizacional e cultura organizacional pode parecer bastante clara: enquanto clima se refere a uma situação temporária e está ligado a pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização, a cultura, refere-se a um contexto evoluído, enraizado na história da organização, sendo coletivamente sustentado (DENISON, 1996).

Souza (1978), reconhece a relação existente entre os dois construtos, reforçando a ideia de que embora a cultura exerça forte influência sobre o clima, este último também possui efeito sobre ela. Segundo a autora, existe uma causalidade circular entre cultura e clima, na qual os aspectos de ambos os termos são preditores dos resultados organizacionais.

Diversas são as definições acerca do termo Clima Organizacional, as quais divergem em algumas ideias e convergem em outras, mas quase todos os estudos realizados sobre o tema entram em consenso quanto ao seu conteúdo. A satisfação dos funcionários, a percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa e a influência do clima sobre o

comportamento das pessoas, são as três ideias principais que percorrem grande parte dos conceitos de clima (LUZ, 2003).

2.1.1 Histórico

“Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, através dos trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional” (RIZZATTI, 2002). Com o suporte dos estudos sobre comportamento individual realizados na psicologia, estes trabalhos conseguiram levantar conceitos e indicadores iniciais sobre o clima organizacional, dando início ao Movimento Comportamentalista (RIGO, MACIEL, *et al.*, 2017).

Litwin e Stringer (1968), alguns anos depois, realizaram estudos em três diferentes companhias, a fim de aplicar uma conduta para cada uma, segundo uma das três necessidades sociais básicas – realização, afiliação e poder. Os resultados encontrados, em termos de satisfação e desempenho dos funcionários, foram bem diferentes entre as três companhias, concluindo-se que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas (RIZZATTI, 2002).

No entanto, os estudos sobre clima organizacional no Brasil tiveram início apenas na década de 70, com o artigo publicado por Saldanha, em 1974, intitulado de ‘Atmosfera Organizacional’. Tal trabalho, trouxe um alerta a respeito da importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel da psicologia organizacional nesse processo. Além disso, Saldanha (1974) ainda ressaltou, o quão importante é para uma organização promover o seu desenvolvimento organizacional, através do incremento de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional (OLIVEIRA, 1990 apud RIZZATTI, 2002, p. 26).

Alguns anos depois, um estudo de comparação realizado entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade, foi proposto por Souza (1977), com o objetivo de testar a utilidade da escala Kolb, no diagnóstico do clima e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira (SILVA, 2003).

Todos os estudos realizados acerca do tema Clima Organizacional, ao longo dos anos, contribuíram para a ampliação de novas linhas de pesquisa sobre o assunto, como por exemplo: uma extensa lista de conceitos e definições, diferentes tipologias de pesquisa de Clima

Organizacional e as possíveis aplicações práticas desse construto tão relevante para as organizações.

2.1.2 Conceitos e Definições

O termo Clima Organizacional, muito utilizado nos estudos da área da Administração, advém de uma analogia com o termo “clima” da meteorologia (KATZ e KAHN, 1975), o qual é caracterizado pela sua ideia de mudança e instabilidade e, pela influência que exerce sobre o comportamento dos indivíduos. Dessa forma, o Clima Organizacional seria a representação de um retrato da organização em um dado momento (PUENTE-PALACIOS e FREITAS, 2006) mas, é importante ressaltar que, essa efemeridade acentuada do fenômeno meteorológico, não se aplica com a mesma intensidade ao termo da ciência administrativa (PUENTE-PALACIOS, 2002).

De acordo com Souza (1978), o Clima Organizacional pode ser compreendido pelas impressões e percepções gerais dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho, ou seja, a análise de clima não está interessada com as percepções individuais de cada um, mas sim em apurar a coletividade para conhecer o conjunto das percepções da empresa em geral (RIZZATTI, 2002).

Esta visão macro, aspecto característico do Clima Organizacional, advém da uniformidade dos significados e percepções compartilhadas entre os indivíduos dentro de uma organização (CHAN, 1998) pois, tendo em vista que o Clima Organizacional percebido colide diretamente com as ideias do indivíduo, cria-se um elo conceitual de ligação entre os dois níveis, nível individual e o nível organizacional (PAYNE e MANSFIELD, 1973), tornando simplificada a compatibilização das expectativas individuais com os valores e diretrizes formais de cada organização.

Para Maximiano (2000), o Clima Organizacional é formado por conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização em que trabalham, os quais afetam de maneira positiva ou negativa a sua satisfação e motivação para o trabalho. Ademais, o autor reforça a necessidade das organizações entenderem se suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (CODA, 1993, apud BISPO, 2006, p. 259).

Luz (2003), define Clima Organizacional como o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. Podendo também ser conceituado como sendo a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários. Para Davidson (2003), o clima é um recorte instantâneo de tempo que informa aos gerentes quais são as percepções dos funcionários sobre a organização.

Devido à quantidade de aspectos que podem influenciar o Clima Organizacional, o levantamento das percepções compartilhadas entre os funcionários, é uma oportunidade para a empresa implementar planos de ação e realizar melhorias necessárias no ambiente de trabalho.

O RH deve avaliar o clima porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios; porque os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos, porque o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional... (LUZ, 2003, p. 40).

Segundo Davidson (2003), fazer a gestão regular do Clima Organizacional possibilita que se detecte as áreas que têm problemas e, conseqüentemente, que sejam tomadas as medidas adequadas para solucionar estes problemas. Kolb, Rubin e McIntyre (1978), ressaltam a importância da criação de um Clima Organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, direcione esse comportamento na direção dos objetivos organizacionais.

Onde a cultura demora para se formar e é difícil de mudar, o clima é muito mais volátil e pode ser alterado por muitas coisas dentro de uma organização. É essa maleabilidade que o torna uma ferramenta de gerenciamento tão valiosa (DAVIDSON, 2003, p. 211).

A pesquisa de Clima Organizacional, realizada de forma periódica, entre alguns funcionários da organização, permite a identificação de problemas existentes no ambiente de trabalho e na relação empresa/ funcionário, expõe uma tendência de comportamento dos indivíduos ao permitir que eles expressem seus sentimentos para com a empresa e revela o grau de contentamento de seus funcionários.

2.1.3 Tipos de Pesquisa de Clima Organizacional

Muitos são os benefícios advindos das pesquisas de Clima Organizacional – funcionários se sentem valorizados, as pesquisas fornecem informações para uma possível melhoria ou aperfeiçoamento e são uma fonte regular de feedback (OAKLAND e OAKLAND, 1998). Entretanto, para uma investigação eficiente do Clima Organizacional, a aplicação da pesquisa precisa ser adequada para o tipo e perfil de cada empresa “a aplicação da pesquisa

precisa levar em conta as peculiaridades de cada empresa, procurando desenvolver instrumentos de pesquisa adequados a cada realidade” (LAZZARI, VERRUCK, *et al.*, 2009, p. 12).

Como o estudo de Clima Organizacional é um tema amplamente pesquisado, vários autores trataram de desenvolver diferentes tipos de pesquisa para fazer o levantamento e a análise das percepções e impressões dos funcionários de uma empresa. Nesse sentido, (BISPO, 2006) apresenta os três principais modelos que foram desenvolvidos para serem aplicados em empresas dos mais diversos segmentos – Modelo de Litwin e Stringer (1968), Modelo de Kolb (1986) e o Modelo de Sbragia (1983). Como o Modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado nas organizações, serviu de base para os outros dois modelos que vieram em seguida.

A empresa júnior de consultoria analisada neste presente estudo, utiliza a pesquisa de Clima Organizacional adaptada do modelo de Litwin e Stringer (1968) para captar as percepções e impressões de seus funcionários acerca do seu ambiente de trabalho, por isso fez-se necessária uma breve contextualização das características deste modelo.

Litwin e Stringer (1968), realizaram um estudo empírico para medir o Clima Organizacional de três diferentes organizações, sendo que cada um dos gestores dessas organizações receberam ordens de como deveriam atuar segundo as necessidades sociais básicas – realização, afiliação e poder. Pelo fato dos resultados obtidos para cada uma das organizações terem sido diferentes entre si, conseguiram demonstrar que o Clima Organizacional pode ser criado de diferentes formas (RIZZATTI, 2002).

Villardí, Ferraz e Dubeux (2011), esclarecem tais conceitos dos três tipos de necessidades sociais básicas estudadas no estudo empírico acima, sendo a “realização” uma distinção dos indivíduos pela sua necessidade de alcançar a autorrealização através de uma tarefa; a “afiliação” corresponde à necessidade de o indivíduo manter relações interpessoais estreitas com os demais; e, o “poder” se caracteriza pela necessidade de exercer influência e impacto sobre os outros.

Segundo Rizzatti (2002), Litwin e Stringer (1968), definem clima como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros organizacionais e que influencia seus comportamentos. Além disso, de acordo com Litwin e Stringer (1968), o clima organizacional é admitido como um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente.

Como um dos objetivos deste trabalho é mostrar que a gestão de clima organizacional da organização pode influenciar a Satisfação do Cliente, o capítulo seguinte faz uma revisão sobre Satisfação do Cliente.

2.2 Satisfação do Cliente

Muitos estudos na literatura buscam explicitar a distinção entre os termos cliente e consumidor. Medeiros e Lima (2002), exploram a ideia de que o consumidor é o início de todo o processo de criação e produção das empresas e a partir do estudo de seu comportamento as empresas podem definir estratégias para atraí-lo e transformá-lo em cliente. Assim sendo, é importante ressaltar que todo consumidor é um cliente potencial.

“Cliente é um termo costumeiramente usado para aqueles consumidores que utilizam do serviço várias vezes, ou consomem um produto de determinado estabelecimento repetidas vezes” (NEVES, 2009). Enquanto o termo consumidor, de acordo com o Código de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON, 2018, p. 5) se refere à “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”, o diferencial entre os dois conceitos aqui expostos consiste na regularidade em que um indivíduo consome determinado produto ou serviço.

Dessa forma, por mais que ocorram diferenças conceituais entre os termos consumidor e cliente, neste estudo iremos tratá-los como sinônimos. Pelo fato de estarmos analisando a satisfação como fator consequente do Clima Organizacional, iremos analisar os atributos que levam à Satisfação do Cliente e não a sua assiduidade quanto comprador.

Derivada do latim, a palavra satisfação, *satis* (suficiente) e *facere* (fazer), era inicialmente utilizada no sentido de reparar uma injúria cometida, ou seja, fazer o suficiente para deixar o injuriado satisfeito (PERILLO, 2007). No entanto, este mesmo autor afirma que, atualmente, este termo é empregado em sentido mais amplo e em diferentes contextos.

Oliver (1997) reitera que, produtos e serviços satisfatórios têm a capacidade de fornecer o que se busca a ponto de ser suficiente. Nesse sentido, o termo Satisfação do Cliente é comumente usado para expor a ideia de um cliente que teve suas expectativas atendidas em um processo de prestação de serviços, “a satisfação do consumidor é geralmente definida como a resposta do consumidor à avaliação da discrepância percebida entre alguns padrões de comparação (por exemplo, expectativas) e o desempenho percebido do produto” (YI, 1989).

De acordo com Neves (2009), as expectativas situam-se no momento pré-compra e a satisfação ou insatisfação situa-se no momento pós-compra. Porém, esta satisfação ou insatisfação começa a se formar ao longo do processo de atendimento, principalmente no contexto de serviços. A ideia de que a satisfação surge após um processo de compra, abre espaço para duas dimensões presentes na literatura de Satisfação de Clientes, a satisfação decorrente de uma transação específica e a satisfação acumulada.

Rossi e Slongo (1998) afirmam que a satisfação como uma medida individual, transação específica ou mesmo como uma avaliação particular com certo produto ou serviço, é um consenso entre os pesquisadores da área de marketing em análises de curto prazo e encontros particulares. Porém, no que tange à satisfação acumulada, esta corresponde a satisfação decorrente de uma experiência acumulada pelo consumidor mediante uma série de eventos ocorridos durante seu relacionamento com o fornecedor (PERILLO, 2007).

Sob um ponto-de-vista mais aplicado ou gerencial, a satisfação acumulada é mais atraente, porque fornece uma indicação clara (e fundamental) da performance atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado (ROSSI e SLONGO, 1998, p. 105-106).

Segundo Karniol e Ross (1996), as pessoas se comportam com base em suas concepções do futuro, suas lembranças do passado e suas exigências atuais. Isto é, existe uma associação entre o momento presente com o futuro e/ou o passado, em que os indivíduos adquirem conhecimento a respeito das possibilidades do futuro através de suas interpretações sobre o passado.

Isto posto, a Satisfação do Cliente baseia-se em um processo comparativo entre as expectativas e as experiências, ou seja, trata-se do atendimento das necessidades e desejos que o cliente espera obter com um produto ou serviço. Para Farias e Santos (2000), “o nível da expectativa parece providenciar a base, ao redor da qual os julgamentos relacionados à desconfirmação são feitos”.

Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013) reiteram que, as expectativas que os clientes possuem com relação a um produto ou serviço, são determinantes na sua satisfação final. Dessa forma, é fundamental que a empresa realize constantes verificações dessas expectativas, para que consiga supri-las através da experiência da prestação do serviço ou aquisição de um produto.

Num mundo onde a concorrência é grande e o consumidor está mais informado e exigente, a avaliação constante da satisfação traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço de uma empresa sob o ponto de vista dos seus clientes (MARCHETTI e PRADO, 2001, p. 57).

Como a Satisfação do Cliente compreende uma das ramificações estudadas dentro do tema Comportamento do Consumidor, se faz necessário uma breve explicação acerca deste conceito. Por ser analisado por diversas áreas do conhecimento como Administração, Economia, Psicologia, Antropologia, entre outras, o Comportamento do Consumidor é caracterizado de diversas formas e recebe diferentes enfoques (PERILLO, 2007) mas, de um modo geral, todos os trabalhos buscam observar e entender o comportamento do consumidor sob uma variedade de aspectos.

Devido a característica abrangente e multidisciplinar que o tema Comportamento do Consumidor possui, neste trabalho iremos dar ênfase no relacionamento entre empresa e cliente, mais precisamente, na compreensão dos aspectos organizacionais que influenciam a Satisfação dos Clientes. Tendo em vista que este assunto vem ganhando o interesse de acadêmicos e empresários ao redor do mundo, a Satisfação dos Clientes é um dos objetivos centrais das organizações atualmente, por se mostrar fator decisivo no sucesso organizacional.

É necessário que as empresas busquem ver seu negócio do ponto de vista do cliente e orientado para o mercado (NANNETTI, MESQUITA e TEIXEIRA, 2015) para que se consiga obter um melhor entendimento de suas necessidades. Dessa forma, explorar a Satisfação do Cliente é uma responsabilidade da área de Marketing, a qual busca aprofundar o relacionamento entre empresa e cliente por meio do levantamento de padrões de comportamento e do atendimento de suas necessidades.

Segundo Reis e Peña (2000), a cultura de Satisfação do Cliente, nutrida pelo desejo de atrair, reter e criar valor para o cliente, desenvolve a força organizacional que busca a superioridade no desempenho dos requisitos competitivos.

A formação ou operacionalização da satisfação do consumidor ocorre em ambiente dinâmico, que exige constante atualização e enriquecimento da teoria e da prática que lidam com este contrato tão relevante para o marketing e para o comportamento do consumidor (EWALD, 1993, apud FARIAS e SANTOS, 2000).

Deste modo, “uma organização pode alterar as práticas existentes ou invocar novas em resposta aos sinais recebidos dos clientes” (SCHNEIDER, WHITE e PAUL, 1998), definindo uma estratégia efetiva que esteja em conformidade com o que os clientes esperam receber.

2.2.1 Net Promoter Score como avaliador do índice de Satisfação dos Clientes

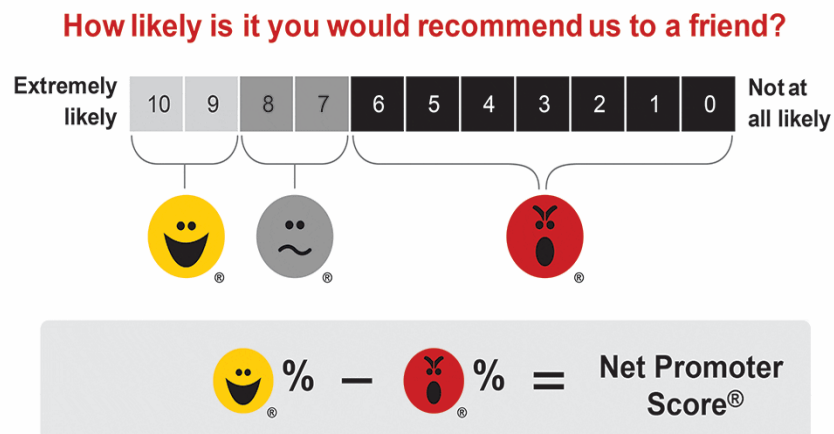
A empresa júnior de administração analisada neste presente estudo, utiliza o modelo de pesquisa Net Promoter Score para mensurar o grau de satisfação de seus clientes para com os

serviços de consultoria. Dessa forma, uma breve explicação acerca das características dessa ferramenta, fez-se necessária.

Nas últimas décadas, diversas pesquisas sobre a Satisfação dos Clientes foram realizadas, as quais introduziram diferentes abordagens metodológicas para a avaliação deste construto (MARCHETTI e PRADO, 2001). Para Reichheld e Markey (2011), as medidas convencionais de Satisfação dos Clientes não são tão confiáveis, sendo necessária a criação e utilização de uma métrica mais clara para a avaliação da satisfação.

Reichheld e Markey (2011), afirmam que para mensurar de forma descomplicada e compreensível a Satisfação dos Clientes, faz-se necessário a realização da pergunta “Em uma escala de 0 a 10, qual número representa a chance de você indicar esta marca a um familiar ou amigo?”, onde dez significa alta probabilidade de recomendar e zero significa nenhuma probabilidade em recomendar. Assim, consegue-se separar os respondentes da pesquisa em três grupos de acordo com sua resposta na escala: os promotores (são os clientes que marcam os números 10 ou 9), os neutros (são os clientes que assinalam os números 8 ou 7) e os detratores (são os respondentes que indicam os números de 6 a 0).

Figura 1 – Escala e cálculo do NPS



Fonte: <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>

Conforme mostrado na figura acima, através dessa categorização consegue-se computar a métrica do NPS, a qual consiste em subtrair a porcentagem dos promotores da porcentagem dos detratores (REICHHELD e MARKEY, 2011). Este modelo de pesquisa de satisfação consegue fornecer um resumo fácil e eficaz de como uma empresa está atuando neste contexto.

O Net Promoter Score (NPS), apresentado por Reichheld e Markey (2011), é usado por algumas organizações com o propósito de medir a disposição dos seus clientes em recomendar

um produto, serviço ou a empresa em si para seus amigos ou familiares, revelando a tão almejada Satisfação do Cliente. Desta forma, os clientes devem acreditar que a organização oferece valor superior em termos econômicos como preço, características, qualidade, funcionalidade e outros fatores semelhantes, mas, também devem se sentir bem com seu relacionamento com a empresa.

Segundo Reichheld e Markey (2011), a maioria das organizações que fazem uso do NPS como forma de medir a satisfação de seus clientes, utilizam apenas uma pergunta a respeito do quanto os clientes estão dispostos a recomendar o serviço recebido. No entanto, nos casos em que se deseja obter mais um parâmetro de análise desta satisfação, pode ser adicionada mais alguma pergunta, como forma de complemento “você pode testar se pode adicionar uma ou duas perguntas sem corromper o processo de medição” (REICHHELD e MARKEY, 2011). Assim, como nesta pesquisa a organização estudada oferece projetos de consultoria a seus clientes, além da principal pergunta utilizada no NPS, a empresa adicionou mais uma pergunta na sua pesquisa de satisfação do cliente acerca do grau de atingimento dos objetivos organizacionais. Isto é, a Satisfação do Cliente é avaliada através de dois parâmetros de satisfação – o quanto o cliente indica a organização (NPS) e o quanto o projeto alcançou os objetivos – com uma nota variando de 0 a 10.

2.3 Relação entre Clima Organizacional e Satisfação do Cliente

Na busca por trabalhos que relacionem o Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente, constata-se que não é comum na literatura a análise desses dois construtos de forma conjunta, mesmo se tratando de um assunto relevante para as organizações. Entretanto, Martínez-Tur, Tordera, *et al.* (2011), ressaltam a relevância desta temática ao afirmarem que a criação de um clima de excelência em organizações de serviços é fator garantidor da satisfação do cliente.

Dessa forma, sabendo que o Clima Organizacional possui a capacidade de influenciar diversas variáveis, tais como a motivação e o comprometimento do funcionário no trabalho, neste estudo iremos nos ater apenas ao Clima Organizacional como um antecedente da Satisfação do Cliente com o serviço prestado.

De acordo com Schneider (1973), as organizações de serviço são caracterizadas por um contato face-a-face entre cliente e empregado, as quais permitem que os clientes obtenham percepções sobre as organizações que podem ser baseadas em comportamentos e eventos relacionados ao serviço específico. Assim, a grande maioria dos trabalhos publicados acerca do

assunto foi realizada em organizações prestadoras de serviços, por permitirem um maior contato entre cliente e funcionário.

Segundo Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013), no processo de satisfazer seus clientes, as organizações voltam suas atenções para os indivíduos que trabalham e prestam serviços, com o propósito de concretizar sua missão e atingir os resultados desejados. Dessa forma, o levantamento dos aspectos que precisam ser melhorados, faz com que uma organização consiga implantar melhorias efetivas no ambiente de trabalho, capazes de gerar um clima organizacional mais favorável, “a pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho” (LUZ, 2003).

A captação das percepções dos funcionários sobre aspectos da organização se faz fundamental para o cumprimento efetivo das atividades empresariais. Tal importância acerca da compreensão das impressões e percepções dos membros internos de uma organização, obtidas através de pesquisas sobre o clima organizacional, foi destacada por Luz (2003) e Bispo (2006).

Oakland e Oakland (1998) afirmam que, quando o RH coloca em vigor práticas eficazes que favorecem o clima do ambiente de trabalho, os funcionários são mais propensos a estarem satisfeitos “parece que a gestão eficaz de pessoas leva a pessoas satisfeitas e motivadas que estão comprometidas em fornecer um excelente atendimento ao cliente”. Isto é, quando a organização oferece condições favoráveis para o empregado realizar suas atividades, este conseguirá melhor atender ou até mesmo exceder, os requisitos do cliente “a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos” (LUZ, 2003).

Isto é, os funcionários tendem a prestar um serviço excelente aos clientes quando a organização lhes fornecer os recursos necessários para prestar um serviço eficaz e os tratar como gostaria que tratassem os clientes (SCHNEIDER, WHEELER e COX, 1992). Dessa forma, uma organização que atenda as necessidades e que proporcione condições de trabalho adequadas a seus membros, ou seja, torne o ambiente de trabalho um lugar agradável e benéfico, terá estes aspectos organizacionais internos refletidos na satisfação de seus cliente “os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável” (BISPO, 2006).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste trabalho foram utilizados dados referentes aos resultados das pesquisas de Clima Organizacional e Satisfação do Cliente do presente ano (2021). Para isso, no mês de julho, foi solicitado à empresa júnior a disponibilização dos dados e relatórios dos resultados das pesquisas, quando o período da coleta fosse finalizado. Assim, no final do mês de agosto, a empresa forneceu os resultados solicitados que foram obtidos no período de 01 de julho a 31 de agosto, possibilitando a análise e a relação entre os construtos do estudo.

Nesta seção, apresenta-se o detalhamento de como esta pesquisa foi realizada, isto é, o método utilizado para atingir os objetivos propostos no início deste trabalho. Em forma de tópicos serão expostos: o tipo e a descrição geral dos métodos de pesquisa, a caracterização da organização estudada, a definição da amostra, a caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa utilizados e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O presente estudo pode ser definido como uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa realizada por meio de questionários e com recorte temporal transversal. Além disso, quanto ao método de coleta de dados, este estudo fez uso de fontes secundárias.

Admite-se que as pesquisas descritivas buscam, de um modo geral, descrever as características de determinado fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, assim podemos identificar que os objetivos específicos 1 e 2 do presente estudo visam descrever os resultados obtidos nas pesquisas de Clima Organizacional e Satisfação do Cliente:

- 1 - Descrever os resultados encontrados na pesquisa de clima;
- 2 - Descrever os resultados encontrados na pesquisa de satisfação do cliente;

Enquanto o objetivo específico 3, têm a intenção de interpretar a relação existente entre as variáveis estudadas:

- 3- Diagnosticar o grau de relação existente entre os resultados da pesquisa de clima com os resultados da pesquisa de satisfação.

No que se refere à natureza, o estudo é quantitativo, uma vez que visa estabelecer relações entre os atributos de Clima Organizacional e Satisfação do Cliente, através da análise dos resultados das pesquisas fornecidos pela organização. Para Casarin e Casarin (2012), a pesquisa quantitativa tem como objetivo explicar ou estabelecer relações de causas. Sendo a

relação de causa uma tentativa de estudar as relações significativas entre variáveis quantificáveis.

Quanto ao seu horizonte temporal, caracteriza-se como corte transversal pois, os dados coletados cobrem determinado intervalo de tempo, e não tratam da evolução do fenômeno estudado ao longo do tempo.

Por fim, no que se refere ao método de coleta dos dados, esta pesquisa fez uso de fontes secundárias, como arquivos e bases de dados.

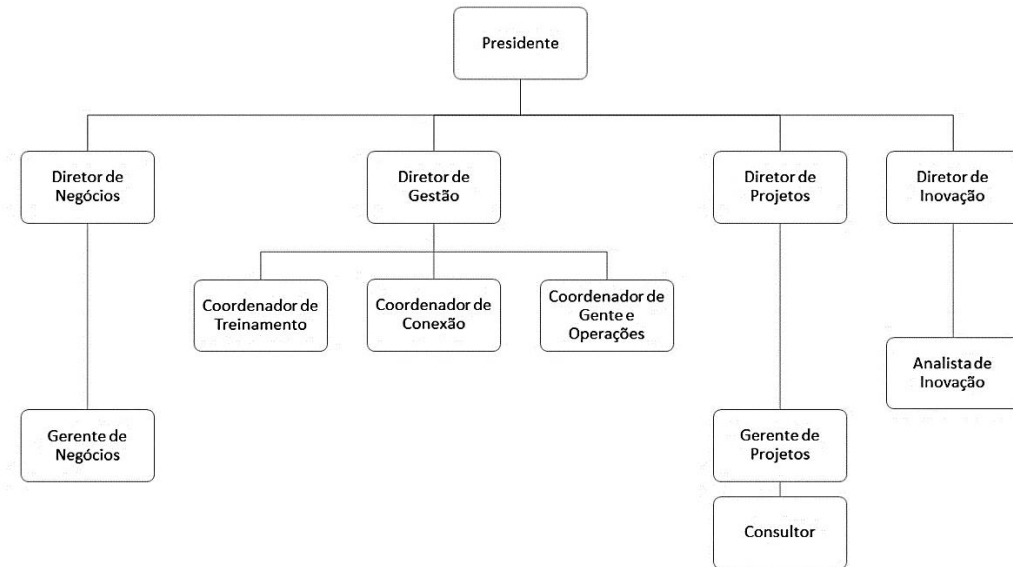
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

Este estudo foi realizado em uma empresa de consultoria júnior de Brasília, presente há mais de 28 anos no mercado. Atuando nas áreas de finanças, marketing, recursos humanos, gestão de processos e estratégia, esta organização possui por objetivo oferecer serviços de consultoria para diversas empresas do mercado.

Segundo o site do Sebrae (SEBRAE, 2020), uma empresa júnior é uma associação sem fins lucrativos, formada e gerida por alunos de um curso superior, que possui como objetivos principais: fomentar o aprendizado prático do universitário em sua área de atuação, aproximar o mercado de trabalho dos acadêmicos e elaborar projetos de consultoria na área de formação dos alunos.

Mesmo sendo uma empresa totalmente composta por estudantes voluntariados, a empresa júnior conta com um quadro de pessoal que varia de 65 a 80 pessoas. Assim, sua estrutura organizacional é composta de vários níveis hierárquicos divididos em: presidência, diretor, coordenador, analista, gerente e consultor, conforme é mostrado na imagem abaixo.

Figura 2 – Representação do organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora

A cultura da empresa é voltada para três pilares – resultado, inovação e autonomia – os quais refletem nos resultados de sucesso obtidos pela organização. Com mais de 700 projetos entregues, esta organização possui como visão ser uma empresa que potencializa os resultados dos clientes e o cenário empreendedor do Distrito Federal.

3.3 População e amostra ou participantes da pesquisa

A empresa júnior de consultoria estudada tem seus membros divididos tanto por área organizacional (negócios, projetos, gestão, inovação e presidência) quanto segundo os cargos (presidente, diretor, coordenador, analista, gerente e consultor). No entanto, este estudo considerou apenas os respondentes pertencentes às áreas de projetos e gestão, pelo fato de estarem diretamente envolvidos na execução de projetos na empresa.

Sendo assim, a amostra de nossa pesquisa constitui-se de 19 membros. Dessa forma, a área organizacional que teve a participação mais alta na pesquisa foi a de projetos, com 89,47% dos respondentes pertencentes a essa área, seguido da área de gestão com 10,53%. Ademais, pelo fato dos consultores representarem o cargo com o maior número de integrantes, sua participação foi majoritária.

Quanto ao tempo de serviço dos membros, mais da metade dos respondentes (73,7%) estão na empresa pelo período de 6 a 12 meses. Enquanto 15,8% dos respondentes se encontram na empresa pelo período de 12 a 18 meses e 10,5% pelo período de 24 a 32 meses.

No que tange aos clientes respondentes da pesquisa de satisfação, obteve-se um total de 12 respondentes, sendo identificados, nos relatórios disponibilizados, pelo projeto de consultoria realizado pela empresa júnior.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Para a pesquisa de Clima Organizacional, a empresa júnior de consultoria fez uso de um questionário adaptado do modelo de Litwin e Stringer (1968), contendo 30 questões sobre a percepção dos membros da empresa sobre diversos aspectos do Clima Organizacional. As respostas variam de forma ordinal, de um a quatro, sendo cada número representado por: 1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo fortemente.

Desses 30 itens do questionário, os 5 primeiros correspondem a aspectos de identificação dos respondentes, no que diz respeito à área, cargo e tempo de serviço, para que a empresa consiga realizar análises mais direcionadas. No entanto, como tais informações não foram analisadas neste estudo, nos atemos aos demais itens.

Logo, os outros 25 itens do questionário, que efetivamente permitem a captação da percepção dos funcionários acerca do Clima Organizacional da empresa, estão listados no quadro abaixo (Quadro 1).

Quadro 1: Itens da pesquisa de Clima Organizacional

6) A empresa proporciona condições de trabalho adequadas para seus membros.
7) A empresa encoraja os membros a tomarem suas próprias decisões sobre o trabalho.
8) A autonomia que a empresa proporciona aos seus membros é positiva para o desempenho do trabalho.
9) Os membros da empresa se sentem reconhecidos pelos trabalhos que realizam.
10) A empresa reconhece de forma justa as pessoas pelo esforço que colocam no seu trabalho.
11) As áreas da empresa estão dispostas a compartilhar informações entre si.
12) Os membros da empresa colaboram uns com os outros para o alcance das metas.
13) Existe uma identificação dos membros com os propósitos da empresa.
14) O endomarketing utilizado pela empresa está trazendo resultados positivos para os membros.
15) Os membros da empresa possuem abertura para apresentar ideias inovadoras no seu trabalho.
16) A empresa permite uma flexibilidade na forma com que os membros trabalham.
17) Os membros da empresa possuem clareza das metas da organização.
18) A empresa revisa e discute os métodos utilizados para realizar o trabalho.
19) A empresa se preocupa com o que está acontecendo no mercado de consultoria.
20) A empresa busca melhorar as soluções que são entregues ao cliente.
21) A empresa considera os clientes como prioridades principais.

22) A quantidade de treinamento oferecido pela empresa é suficiente para suprir as necessidades de aprendizagens dos seus membros.
23) A empresa proporciona treinamentos adequados para que os membros possam realizar o seu trabalho.
24) A empresa proporciona condições de crescimento e desenvolvimento aos seus membros.
25) Conflitos negativos entre áreas da empresa são solucionados de forma justa.
26) Os critérios de mensuração usados para avaliar o trabalho dos membros são justos.
27) A pressão que a empresa exerce sobre os membros para que atinjam seus objetivos e metas é estimulante.
28) Existe transparência na comunicação entre as áreas na empresa.
29) Os líderes da empresa dão bons exemplos de ética e responsabilidade social aos seus liderados.
30) A empresa possui superiores capacitados para a resolução de conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora

Originalmente, no modelo de Litwin e Stringer (1968), os questionários são baseados em nove fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões (BISPO, 2006). No entanto, a pesquisa de Clima Organizacional realizada pela empresa júnior em questão, adaptou tal modelo para que contemple doze fatores considerados pertinentes e necessários para uma análise da organização: estrutura da organização, responsabilidade, recompensa, cooperação, identidade, padrões, clareza das metas organizacionais, condições de progresso (em relação a percepção sobre as capacitações e treinamentos ofertados aos membros), justiça, foco externo, pressão e dinâmica interna.

Cada um dos doze atributos estudados na pesquisa de clima da organização estão descritos no quadro abaixo (Quadro 2).

Quadro 2: Descrição dos atributos da pesquisa de Clima Organizacional

Estrutura Organizacional - Percepção das influências sobre o trabalho em função da estrutura organizacional da empresa
Responsabilidade - Grau de autonomia na tomada de decisão
Recompensa - Reconhecimento, recompensa por atingimento de metas
Cooperação - Trabalho em equipe e ajuda entre colaboradores
Identidade - Sentimento de pertencer a um grupo representado pela organização
Padrões - Flexibilidade de regras e burocracia na empresa
Clareza Organizacional - Objetivos da empresa são lógicos e claros para os colaboradores
Foco Externo - Se a empresa se preocupa com aspectos externos à consultoria
Condições de Progresso - Em relação a percepção sobre as capacitações e treinamentos ofertados aos membros
Justiça - Em relação a sensação de justiça que os membros possuem quanto às situações e/ou tomadas de decisões da consultoria

Pressão - Percepção dos colaboradores quanto a pressão exercida para a execução de tarefas
Dinâmica Interna - Percepção sobre como ocorre a dinâmica interna envolvendo aspectos como comunicação e relação com a liderança

Fonte: Elaborado pela autora

Depois de apresentados os itens e os atributos avaliados na referida pesquisa de clima, podemos expor, de forma mais clara, quais itens da pesquisa correspondem a cada um dos atributos avaliados.

Quadro 3: Correspondência entre itens e atributos da pesquisa de Clima Organizacional

Estrutura Organizacional: 6) A empresa proporciona condições de trabalho adequadas para seus membros.
Responsabilidade: 7) A empresa encoraja os membros a tomarem suas próprias decisões sobre o trabalho. 8) A autonomia que a empresa proporciona aos seus membros é positiva para o desempenho do trabalho.
Recompensa: 9) Os membros da empresa se sentem reconhecidos pelos trabalhos que realizam. 10) A empresa reconhece de forma justa as pessoas pelo esforço que colocam no seu trabalho.
Cooperação: 11) As áreas da empresa estão dispostas a compartilhar informações entre si. 12) Os membros da empresa colaboram uns com os outros para o alcance das metas.
Identidade: 13) Existe uma identificação dos membros com os propósitos da empresa. 14) O endomarketing utilizado pela empresa está trazendo resultados positivos para os membros. 15) Os membros da empresa possuem abertura para apresentar ideias inovadoras no seu trabalho.
Padrões: 16) A empresa permite uma flexibilidade na forma com que os membros trabalham.
Clareza Organizacional: 17) Os membros da empresa possuem clareza das metas da organização. 18) A empresa revisa e discute os métodos utilizados para realizar o trabalho.
Foco Externo: 19) A empresa se preocupa com o que está acontecendo no mercado de consultoria. 20) A empresa busca melhorar as soluções que são entregues ao cliente. 21) A empresa considera os clientes como prioridades principais.
Condições de Progresso: 22) A quantidade de treinamento oferecido pela empresa é suficiente para suprir as necessidades de aprendizagens dos seus membros. 23) A empresa proporciona treinamentos adequados para que os membros possam realizar o seu trabalho.

24) A empresa proporciona condições de crescimento e desenvolvimento aos seus membros.
Justiça: 25) Conflitos negativos entre áreas da empresa são solucionados de forma justa. 26) Os critérios de mensuração usados para avaliar o trabalho dos membros são justos.
Pressão: 27) A pressão que a empresa exerce sobre os membros para que atinjam seus objetivos e metas é estimulante.
Dinâmica Interna: 28) Existe transparência na comunicação entre as áreas na empresa. 29) Os líderes da empresa dão bons exemplos de ética e responsabilidade social aos seus liderados. 30) A empresa possui superiores capacitados para a resolução de conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora

Como a empresa júnior utiliza o modelo NPS para captar o grau de satisfação de seus clientes, ou seja, através de apenas uma pergunta quantificada consegue-se identificar se a satisfação foi alcançada, as referidas informações foram obtidas através de ligações telefônicas realizadas diretamente da empresa aos clientes.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Como esta pesquisa fez uso de dados secundários provenientes da empresa júnior de consultoria estudada, o processo de coleta de dados de ambas as pesquisas foi realizado pela própria empresa, nos meses de julho e agosto. Enquanto o procedimento de análise dos dados, teve início logo após a disponibilização, pela organização, das informações necessárias.

Para Gerhardt e Silveira (2009), a coleta de dados é a busca por informações que esclareçam o fenômeno ou o fato que o pesquisador quer desvendar. Assim, como este trabalho tem por objetivo descrever as relações presentes nos resultados de ambas as pesquisas – Clima Organizacional e Satisfação do Cliente – a técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental.

A pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009), os quais segundo o autor, abrangem relatórios de empresas, tabelas estatísticas, manuais internos de procedimentos, documentos oficiais, contratos, ou seja, tanto arquivos do âmbito público quanto privado. “Essas fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas” (GIL, 2008, p. 147).

3.5.1 Coleta de dados pela organização estudada

No que tange a pesquisa de Clima Organizacional, por se tratar de uma empresa júnior composta por integrantes voluntários, a organização apresenta uma alta rotatividade entre seus membros, tornando necessário a realização de pesquisas de clima a cada dois meses. Assim, para este trabalho, foram analisados os resultados da pesquisa de clima aplicada no período de 01 de julho a 31 de agosto.

A aplicação do questionário da pesquisa de Clima Organizacional foi feita através de um software, denominado *Sólides*, o qual é conhecido por unificar diversas ferramentas e tecnologias de gestão de pessoas nas organizações. Então, para responder a pesquisa, os membros da organização tiveram que se cadastrar nessa plataforma, identificando-se apenas com seu e-mail pessoal.

Após a coleta das respostas do questionário, a própria plataforma realiza o agrupamento dos dados obtidos, gerando diversos relatórios de análise para a organização. Esta análise dos resultados da pesquisa permite a implantação de melhorias, caso haja necessidade. No entanto, como os resultados analisados neste trabalho foram levantados recentemente, a empresa júnior de consultoria ainda não realizou nenhum tipo de análise sobre eles.

A meta da organização com a aplicação da pesquisa de clima é obter a média de todas as respostas acima de 3, tendo em vista que estamos tratando de uma escala de 1 a 4 (1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo fortemente).

Com relação à pesquisa de Satisfação do Cliente, os resultados coletados foram organizados por projeto entregue a um cliente, isto é, ao final do processo de consultoria realizado pela empresa, os clientes avaliaram dois parâmetros de satisfação – o quanto o cliente indica a organização (NPS) e o quanto o projeto alcançou os objetivos – com uma nota variando de 0 a 10.

Como a empresa júnior utiliza o modelo NPS para captar o grau de satisfação de seus clientes, as referidas informações foram obtidas através de ligações telefônicas realizadas diretamente da empresa aos clientes. Assim, os resultados da pesquisa de satisfação analisados neste estudo, foram coletados no período entre 01 de julho e 31 de agosto, ou seja, se referem ao mesmo período analisado na pesquisa de clima.

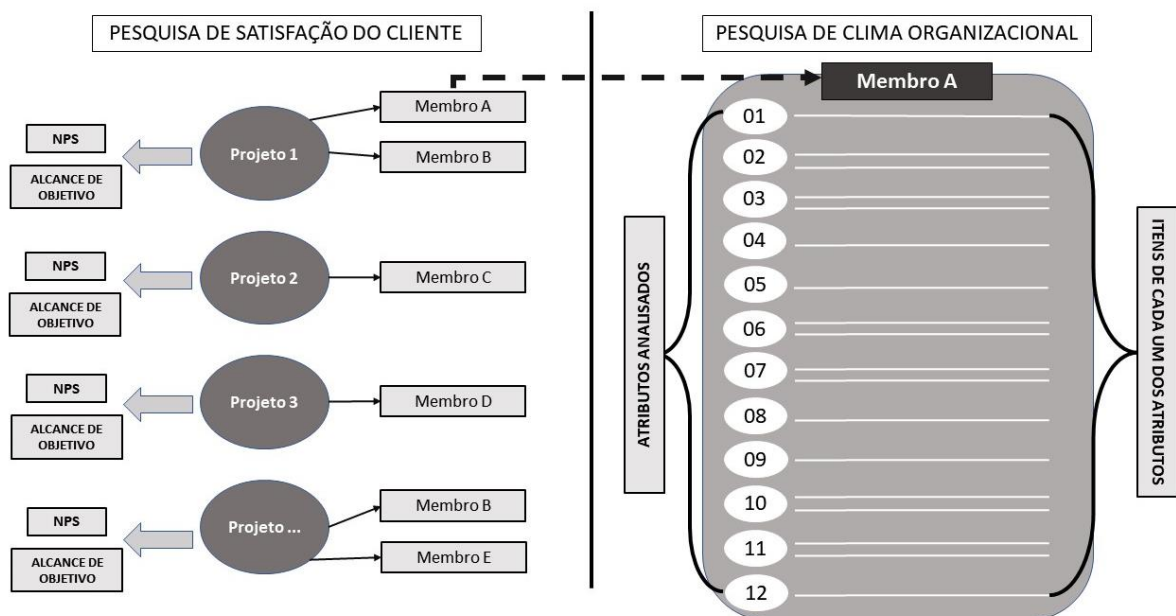
Diante do exposto, como a empresa júnior de consultoria, disponibilizou os arquivos e relatórios empresariais que continham os referidos resultados da pesquisa de Clima

Organizacional e Satisfação do Cliente, no próximo tópico está exposto o procedimento de análise de dados utilizada neste trabalho.

3.5.2 Procedimento de análise de dados

Como o presente estudo possui o objetivo de descrever os resultados encontrados nas pesquisas de clima e de satisfação do cliente para diagnosticar o grau de relação existente entre estes resultados, buscou-se obter a nota média dada por cada funcionário para cada um dos doze atributos analisados na pesquisa de clima, para que, posteriormente, fosse feita a relação dessas notas com os resultados da pesquisa de satisfação.

Figura 3: Representação do processo de análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 3 acima exemplifica o processo de análise de dados deste estudo. Para a pesquisa de Satisfação do Cliente, temos duas variáveis de análise para cada projeto que descrevem a satisfação de seus clientes – NPS e Alcance de Objetivos. Além disso, os membros responsáveis por cada um dos projetos foram identificados.

Por fornecer serviços de consultoria a seus clientes, quando se finaliza um projeto de consultoria, a empresa busca captar o grau de satisfação do cliente para com o serviço prestado e pelo atingimento dos objetivos propostos no projeto. Dessa forma, para cada um dos projetos entregues pela organização no período em análise, obtivemos os resultados do NPS e do grau de alcance dos objetivos para descrever a satisfação dos clientes.

Os projetos foram nomeados como Projeto 1, Projeto 2... até Projeto 12 e os funcionários responsáveis pela execução de cada um desses projetos, foram denominados como Membro A, Membro B ... até Membro S, a fim de assegurar a confidencialidade das informações dos projetos e a privacidade dos funcionários da organização.

Para iniciar o processo de análise dos dados, foi necessária a identificação dos integrantes participantes em cada um dos projetos. A identificação e separação dos membros participantes de cada um dos projetos, foi imprescindível para que se pudesse calcular a média dos atributos para cada um dos membros e, posteriormente, para o projeto como um todo, possibilitando a realização da correlação entre os resultados da pesquisa de satisfação com os respostas da pesquisa de clima em cada um dos projetos.

Como a pesquisa de Clima Organizacional era constituída por 25 itens analisados sob a ótica dos doze atributos (conforme Quadro 3) – estrutura da organização, responsabilidade, recompensa, cooperação, identidade, padrões, clareza das metas organizacionais, condições de progresso, justiça, foco externo, pressão e dinâmica interna – têm-se que, alguns dos atributos analisados possuem mais do que um item da pesquisa sob seu domínio.

Dessa forma, para elucidar melhor como foi feita a análise dos resultados das pesquisas de Clima Organizacional e Satisfação do Cliente, o Quadro 4 abaixo possui a descrição das passos que se seguiram.

Quadro 4: Etapas utilizadas para a análise dos resultados das pesquisas

<p>- 1º passo) média por atributo por pessoa - para cada um dos atributos analisados na pesquisa de clima, calculou-se a média das notas dos itens de cada um dos membros;</p>
<p>- 2º passo) média por atributo por projeto - para cada um dos atributos analisados na pesquisa de clima, calculou-se a média da média das notas obtidas no passo anterior, ou seja, foi calculada uma nota média por atributo da pesquisa de Clima, por projeto;</p>
<p>- 3º passo) correlação entre as pesquisas - calculou-se o grau de correlação entre a nota média por atributo da pesquisa de Clima (obtida no 2º passo) com a nota de NPS e a nota de alcance de objetivos, em cada um dos projetos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

A manipulação dos dados obtidos nas pesquisas foi realizada com o auxílio do Microsoft Excel, o qual possibilitou a realização dos cálculos necessários e tabelas que permitiram a visualização da representatividade dos resultados. Foram utilizadas técnicas de análise

descritiva, como foi o caso do cálculo das médias (1º e 2º passos) e os cálculos de correlação (3º passo).

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A sessão a seguir trata das discussões dos resultados obtidos na presente pesquisa e está estruturada conforme os objetivos específicos deste trabalho. Primeiro, serão descritos os resultados referentes a cada um dos atributos analisados na pesquisa de clima e os resultados encontrados na pesquisa de satisfação do cliente; em seguida, serão expostos os dados referentes a correlação entre os resultados da pesquisa de clima e os resultados da pesquisa de satisfação em cada um dos projetos.

4.1 Resultados da pesquisa de clima organizacional e de satisfação do cliente

Ao observar os resultados encontrados na pesquisa de clima organizacional, pode-se constatar que a percepção geral dos membros da empresa foi favorável, pois a grande maioria dos atributos analisados na pesquisa dispuseram de uma média acima de 3 em todas as equipes do projeto. Isto é, pelo fato da escala utilizada na pesquisa de clima variar de 1 a 4 (1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo fortemente), todas as médias apresentadas aqui terão o número 4 como valor máximo, indicando concordância dos respondentes para com determinado item da pesquisa.

Para os resultados da pesquisa de satisfação do cliente, verificou-se que a maior parte das respostas de NPS e alcance de objetivos tiveram notas acima de 9, indicando uma satisfação real de seus clientes. De acordo com Reichheld e Markey (2011), respostas entre 9 e 10 no NPS indicam clientes promotores, ou seja, através desse resultado revela-se a disposição dos clientes de uma empresa em recomendar um produto, serviço ou a empresa em si para seus amigos ou familiares, declarando a tão almejada Satisfação do Cliente.

Nesse sentido, a Tabela 1 abaixo, expõe os achados significativos de ambas as pesquisas.

Tabela 1 – Análise dos atributos da pesquisa de clima e os resultados da pesquisa de satisfação do cliente

atributos pesquisa de clima	dados descritos	Proj	Proj	Proj	Proj	Proj	Proj	Proj	Proj	Proj	Proj	Proj	Proj
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estrutura Org.	média	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,50	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00
	desvio padrão	0,00	0,00					0,71	0,00	0,00	0,71	0,00	
	média	3,25	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,75	3,75	3,50	3,00

Responsabilidade	desvio padrão	0,35	0,00					0,00	0,00	0,35	0,35	0,71	
Recompensa	média	3,25	4,00	3,00	3,50	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00
	desvio padrão	0,35	0,00					1,41	0,00	0,00	0,00	0,00	
Cooperação	média	3,00	4,00	3,50	3,00	4,00	3,00	3,50	3,00	3,50	3,00	3,00	3,00
	desvio padrão	1,41	0,00					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Identidade	média	3,33	4,00	3,67	3,33	4,00	3,33	3,67	2,67	3,33	3,33	3,00	3,00
	desvio padrão	0,47	0,00					0,47	0,47	0,00	0,00	0,00	
Padrões	média	3,50	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00	3,50	3,50	3,00
	desvio padrão	0,71	0,00					0,71	0,00	1,41	0,71	0,71	
Clareza Org.	média	3,00	4,00	2,50	2,50	3,50	3,50	3,50	2,75	3,00	3,00	2,75	3,00
	desvio padrão	0,71	0,00					0,71	0,35	0,00	0,71	0,35	
Foco Externo	média	3,83	4,00	3,00	3,00	3,67	2,67	3,17	3,00	3,50	3,33	2,83	3,00
	desvio padrão	0,24	0,00					0,71	0,00	0,71	0,47	0,24	
Condições de Progresso	média	3,67	3,83	3,33	2,67	3,67	3,33	3,17	2,67	3,17	3,17	2,67	2,33
	desvio padrão	0,47	0,24					0,24	0,47	0,24	0,71	0,47	
Justiça	média	3,25	4,00	3,00	3,00	4,00	3,50	3,75	3,00	3,50	3,25	3,00	3,00
	desvio padrão	0,35	0,00					0,35	0,00	0,00	0,35	0,00	
Pressão	média	2,50	3,50	4,00	3,00	2,00	3,00	3,50	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00
	desvio padrão	0,71	0,71					0,71	0,71	0,00	0,00	0,00	
Dinâmica Interna	média	3,33	4,00	3,67	3,00	3,67	3,33	4,00	3,00	3,67	3,33	3,17	3,00
	desvio padrão	0,00	0,00					0,00	0,00	0,00	0,47	0,24	
NPS		10	10	10	8	10	10	10	10	9	10	9	7
ALCANCE OBJETIVOS		10	9	10	8	8	9	10	10	9	9	10	9

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Na análise dos resultados de cada um dos atributos, verificou-se que alguns se destacaram. O atributo “Responsabilidade”, que se refere ao grau de autonomia dos membros na tomada de decisão, apresentou a maior quantidade de médias 4 quando comparado aos outros atributos (5 das 12 equipes de projeto avaliaram este atributo com o valor máximo), além da média dada pelas outras equipes para este atributo terem sido todas acima de 3. Isto é, pode-se

afirmar que os membros da empresa se sentem responsáveis e com autonomia diante às decisões que precisam tomar na organização.

Destaca-se também, o atributo “Estrutura Organizacional”, com 4 das 12 equipes de projetos avaliando-o com média 4 e todas as outras médias acima de 3. Por este atributo refletir a influência da estrutura organizacional da empresa sobre o trabalho realizado pelos membros, os resultados obtidos indicam uma concordância das equipes de projeto quanto as boas condições de trabalho oferecidas pela organização.

Por outro lado, os atributos “Condições de Progresso” e “Clareza Organizacional” foram os atributos com o maior número de médias 2 de toda a pesquisa de clima, indicando que existe uma percepção coletiva entre as equipes de projetos de que a empresa precisa verificar e realizar possíveis melhorias nesses aspectos organizacionais levantados. Isto é, por avaliar a percepção dos membros sobre as capacitações e treinamentos ofertados pela empresa, os resultados do atributo “Condições de Progresso” indicam que os membros não estão satisfeitos com as condições de crescimento e desenvolvimento ofertados pela empresa júnior. Do mesmo modo, o atributo “Clareza Organizacional” expõe a necessidade das metas da empresa e os meios para alcançá-las serem conhecidos e compreendidos por todos os membros da organização, a fim de favorecer o alcance dos objetivos organizacionais.

Os atributos “Pressão” e “Foco Externo” também apresentaram resultados não muito positivos para o clima organizacional, com apenas uma média 4 e um grande número de médias 2, estes atributos revelam uma conformidade na percepção dos membros sobre aspectos que precisam ser melhorados pela organização.

Especificamente pelo fato desta pesquisa ter por objetivo buscar uma relação entre o Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente, o atributo “Foco Externo” merece uma atenção especial por conter itens sob seu domínio que são voltados ao estabelecimento dos clientes como prioridades principais da organização e melhoras das soluções entregues aos clientes. As médias 2,67 e 2,83, dadas pelos projetos 6 e 11, respectivamente, sinalizam que o foco no cliente e o atendimento de suas necessidades ainda não é visto como algo priorizado totalmente na empresa júnior para alguns membros.

“Recompensa”, “Cooperação” e “Padrões” são atributos que, por mais que tenham recebido algumas médias 4, precisam de uma análise criteriosa por apresentarem um desvio padrão de 1,41 nas respostas de certos projetos, valor elevado quando comparado com as médias quase que absolutas de todos os outros atributos da pesquisa. A análise do desvio padrão junto

da média assegura a veracidade da análise aqui exposta, pois um desvio padrão próximo de zero, indica um conjunto de dados homogêneos “o desvio padrão indica o quanto um conjunto de dados é uniforme. Quanto mais próximo de 0 for o desvio padrão, mais homogêneo são os dados” (GOUVEIA, 2021).

Logo, conclui-se que a equipe do projeto 1 possui uma percepção divergente e não homogênea acerca dos aspectos colaborativos entre os membros da organização e do trabalho em equipe; a equipe do projeto 7 não atingiu um consenso sobre as recompensas oferecidas pela organização por atingimento de metas; e, o projeto 9, não possui uma percepção coletiva homogênea quanto a flexibilidade da empresa e seus processos burocráticos. No entanto, por mais que estes resultados revelem uma não uniformidade no conjunto de dados de alguns projetos, as médias gerais destes atributos foram positivas, com todas as médias acima de 3.

Feita a descrição dos resultados por atributo da pesquisa de clima, pode ser feita também uma análise dos resultados por projeto, a fim de detalhar outros achados importantes para esta pesquisa. Deste modo, analisando quais equipes de projeto tiveram uma percepção mais positiva do clima da empresa, podemos identificar que a equipe do projeto 2 foi a que melhor avaliou o clima organizacional da empresa (dez dos doze atributos da pesquisa de clima obtiveram média 4). Além de indicarem uma homogeneidade dos dados, desvio padrão 0, estes resultados revelam que os membros desta equipe de projeto possuem uma percepção coletiva positiva sobre a empresa como um todo.

Quanto ao projeto 4, verificou-se que todos os atributos da pesquisa de clima obtiveram médias acima de 3, com exceção dos atributos “Clareza Organizacional” (média 2,50) e “Condições de Progresso” (média 2,67). Além disso, este projeto se destacou dos demais por ser o único que apresentou nota 8 tanto para o NPS quanto para o alcance de objetivos, indicando que os clientes atendidos neste projeto não se sentiram completamente satisfeitos com a empresa e o projeto em questão, sendo classificados segundo a escala do NPS, como clientes neutros.

Com o menor NPS de toda a pesquisa de satisfação (nota 7), o projeto 12 também apresentou resultados que indicam o não atingimento da satisfação total dos clientes, os quais foram classificados, de acordo com a escala do NPS, como neutros. Ademais, os resultados da pesquisa de clima da equipe deste projeto também não foram tão positivos, pois nenhum dos atributos avaliados tiveram uma média maior que 3.

A grande maioria dos atributos avaliados no projeto 11 receberam média 3, enquanto outros tiveram médias de 2,75, 2,83 e 2,67, “Clareza Organizacional”, “Foco Externo” e “Condições de Progresso”, respectivamente. Entretanto, por mais que este projeto não tenha alcançado as melhores médias na pesquisa de clima, recebeu nota 9 para o NPS e 10 para o alcance de objetivos, confirmando a satisfação de seus clientes independentemente da percepção não muito favorável de seus membros acerca do clima da organização.

O projeto 8 por sua vez, apresentou um resultado semelhante pois, mesmo contando com médias 2 para os atributos “Identidade”, “Clareza Organizacional”, “Condições de Progresso” e “Pressão”, obteve valores máximos de NPS e alcance de objetivo. Isto é, pode-se afirmar que por mais que tenham sido identificados aspectos de melhora organizacional pelos membros da equipe do projeto, estes não foram passados e percebidos pelos seus respectivos clientes. Essa relação entre os resultados da pesquisa de clima e os resultados da pesquisa de satisfação será exposta de forma mais detalhada no tópico a seguir, onde foram informados os coeficientes de correlação de cada um dos atributos da pesquisa de clima com os parâmetros de avaliação de satisfação do cliente – NPS e alcance de objetivos.

4.2 Correlação entre os resultados da pesquisa de clima e os resultados da pesquisa de satisfação

Como o objetivo deste trabalho é descrever a associação entre o Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente, buscou-se relacionar cada um dos doze atributos abordados na pesquisa de clima com os dois parâmetros de avaliação da satisfação do cliente utilizados pela organização – NPS e alcance de objetivos – através da correlação de Spearman.

Segundo Cohen (1992), coeficientes de correlação maiores que 0.10 ($r_s > 0,10$) indicam uma correlação fraca; maiores que 0.30 ($r_s > 0,30$) uma correlação moderada; e, maiores que 0.50 ($r_s > 0,50$) uma correlação forte. Já as especificações expostas no texto de Rumsey (How to Interpret a Correlation Coefficient r), consideram correlações fracas aquelas maiores que 0.30 ($r_s > 0,30$); correlações de força mediana as maiores que 0.50 ($r_s > 0,50$); e, fortes as maiores que 0.70 ($r_s > 0,70$). No entanto, como ainda não existe na literatura um consenso sobre os intervalos de interpretação de força de uma correlação, neste trabalho iremos considerar valores de correlação significativos aqueles maiores que 0.20 ($r_s > 0,20$).

Os resultados obtidos na correlação dos dados estão expostos na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 – Análise da correlação entre os atributos da pesquisa de clima e dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente

		NPS	ALCANCE OBJETIVOS
Estrutura Org.	coef (rs)	0,66	0,09
	p-valor	0,021	0,769
Responsabilidade	coef (rs)	0,16	-0,03
	p-valor	0,616	0,922
Recompensa	coef (rs)	0,36	-0,65
	p-valor	0,257	0,021
Cooperação	coef (rs)	0,33	-0,18
	p-valor	0,296	0,573
Identidade	coef (rs)	0,43	-0,37
	p-valor	0,167	0,241
Padrões	coef (rs)	0,43	0,50
	p-valor	0,165	0,095
Clareza Org.	coef (rs)	0,41	-0,25
	p-valor	0,188	0,432
Foco Externo	coef (rs)	0,32	-0,17
	p-valor	0,306	0,586
Condições de Progresso	coef (rs)	0,72	0,05
	p-valor	0,009	0,888
Justiça	coef (rs)	0,49	-0,32
	p-valor	0,105	0,315
Pressão	coef (rs)	0,00	0,22
	p-valor	1,000	0,499
Dinâmica Interna	coef (rs)	0,53	0,07
	p-valor	0,073	0,821

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Ao analisarmos os resultados encontrados na associação dos atributos da pesquisa de clima com o parâmetro alcance de objetivos, verificou-se a existência de um grau de correlação para com os atributos “Recompensa”, “Identidade”, “Padrões”, “Clareza Organizacional”, “Justiça” e “Pressão”. Enquanto para o NPS, a existência de uma correlação foi constatada em todos os atributos analisados, exceto em “Responsabilidade” e “Pressão”.

Buscando avaliar a percepção dos membros acerca da flexibilidade das regras, da burocracia e dos padrões de qualidade estabelecidos pela organização, o atributo “Padrões” provou ter forte influência sobre o atingimento dos objetivos do projeto ($r_s = 0,50$). De acordo com Soviensi e Stigar (2008), quando os funcionários se veem como corresponsáveis pela empresa, terão maior produtividade e desenvolvimento, estarão preocupados e envolvidos com as metas, com os resultados, com os clientes, com a empresa, com os colegas de trabalho, com o próprio bem-estar social, pessoal e dos demais ao seu redor. Então, os resultados obtidos no caso desta amostra, comprovam que a maneira como a empresa júnior determina a forma de trabalhar de seus membros, possui relação direta com o alcance dos objetivos dos projetos e, conseqüentemente, com a satisfação de seus clientes.

O atributo “Pressão” também apresentou uma correlação positiva para o alcance de objetivos ($r_s=0,22$), sugerindo uma relação direta dos níveis de pressão exercidos sobre os trabalhadores e a satisfação do cliente. Segundo Luz (2003), a identificação de oportunidades de melhoria do ambiente de trabalho, da produtividade e do comprometimento dos empregados com os resultados da empresa tem como consequência o aumento da própria rentabilidade das organizações, além de que a gestão do clima contribui para a melhoria da qualidade dos serviços realizados. Maximiano (2000), também reforça a necessidade das organizações entenderem se suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas, visto que o clima organizacional afeta de maneira positiva ou negativa a satisfação e motivação das pessoas no trabalho. Isto é, o resultado desta correlação está de acordo com a literatura, pois espera-se que o controle dos níveis de bem-estar e contentamento dos funcionários, possuam influência na prestação de serviços e, conseqüentemente, no resultado organizacional.

Por outro lado, “Identidade” ($r_s = -0,37$), “Clareza Organizacional” ($r_s = -0,25$), e “Justiça” ($r_s = -0,32$), apresentaram uma correlação negativa entre com o alcance dos objetivos dos projetos. Isto significa que, para a amostra em questão, quanto menos os membros se identificarem, possuírem clareza dos objetivos organizacionais ou perceberem que a empresa se posiciona de forma justa perante as mais diversas situações, os objetivos dos projetos estão sendo alcançados.

No entanto, estes resultados incomuns vão de encontro com o que a literatura aponta, pois “uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar esse mesmo princípio internamente, até porque são os recursos humanos da empresa que possuem contato direto com o públicos externo” (SOVIENSKI e STIGAR, 2008). Ademais, estes mesmos autores afirmam que os objetivos da gestão estratégica de pessoas

devem estar claros e definidos para que haja definitivamente sucesso na empresa, ressaltando a importante relação entre estes atributos e o alcance dos objetivos dos projetos.

Essa inesperada relação inversa entre as variáveis analisadas, pode ser explicada pelos altos valores obtidos no p -valor correspondente a estes atributos, o qual sinaliza uma alta probabilidade dos resultados do coeficiente de correlação terem dado ao acaso. Um valor de p inferior a 0,050, remete à um dado estatisticamente significativo, pois há menos de 5% de probabilidade dos resultados encontrados na amostra serem aleatórios (RUMSEY).

Outro atributo que apresentou uma correlação negativa para o alcance de objetivos foi “Recompensa” ($r_s = -0,65$), o qual revelou que os membros estarão mais engajados com o alcance dos objetivos dos projetos, se menos perceberem que estão sendo recompensados da forma correta. A interpretação deste resultado vista pela perspectiva econômica e remuneratória, não pode ser aplicada para esta organização, por se tratar de uma empresa júnior composta de membros voluntários. Assim, analisando o atributo “Recompensa” de acordo com o descrito pelo Quadro 2 – reconhecimento e recompensa por atingimento de metas, oferecidos pela empresa – talvez estes resultados possam ser explicados pelo fato dos membros entenderem que o objetivo de se estar em uma empresa júnior, seja ganhar conhecimento e experiência, sem aspirar por qualquer tipo de recompensa por performance.

No entanto, apesar da associação não diretamente relacionada com o parâmetro alcance de objetivos, o atributo “Recompensa” está correlacionado de maneira positiva com o NPS ($r_s = 0,36$), corroborando com a literatura. De acordo com Schneider, Wheeler e Cox (1992), os funcionários tendem a prestar um serviço excelente aos clientes quando a organização lhes fornecer os recursos necessários para prestar um serviço eficaz e os tratar como gostaria que tratassem os clientes. Isto é, ao considerarmos que funcionários que se sintam recompensados e reconhecidos de forma justa pela empresa que trabalham, realizam suas funções de forma superior, a satisfação de seus clientes pode ser alcançada mais facilmente.

Os atributos “Estrutura Organizacional”, “Cooperação”, “Identidade”, “Padrões”, “Clareza Organizacional”, “Foco Externo”, “Condições de Progresso”, “Justiça” e “Dinâmica Interna” também obtiveram correlações positivas com o NPS. Os resultados mostraram que 10, dos 12 atributos analisados na pesquisa de clima organizacional, contando com o atributo “Recompensa” exposto acima, influenciaram diretamente a satisfação dos clientes dos projetos. De acordo com Bispo (2006), os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. Além disso, provou-se através desses resultados, a influência e

relevância desses itens para um clima organizacional favorável e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes “a percepção positiva sobre as melhorias implantadas na empresa pode ser passada para o cliente durante o processo de interação, com reflexos na qualidade do atendimento prestado” (SANTOS, NEIVA e ANDRADE-MELO, 2013).

Os demais atributos “Responsabilidade” e “Pressão”, foram os únicos que não apresentaram nenhum tipo de associação com o NPS para a amostra em questão, ($r_s = 0,16$) e ($r_s = 0,00$), respectivamente. Assim, por mais que sejam fatores relevantes para uma análise de clima organizacional, estes resultados mostraram que, independentemente do grau de autonomia dado aos membros da organização e da pressão exercida sobre eles para que executem suas atividades, a satisfação do cliente não é influenciada. Em contraposição a isto, a literatura expõe que dependendo do nível de pressão a que o indivíduo é exposto, situações de esgotamento emocional são prováveis de acontecer, desencadeando fracassos e absenteísmos, que interferem diretamente no serviço prestado pelo indivíduo (ARMSTRONG e TAYLOR, 2014).

Por fim, verificando quais atributos não apresentaram uma correlação para com o parâmetro alcance de objetivos, encontramos “Estrutura Organizacional”, “Responsabilidade”, “Cooperação”, Foco Externo”, “Condições de Progresso” e “Dinâmica Interna”. No entanto, estes atributos apresentaram os maiores valores de *p*-valor da pesquisa, o que talvez possa justificar esses resultados aleatórios e incompatíveis com o que a literatura preconiza “a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa” (PORTER, 1989), ou seja, a gestão das necessidades e percepções dos indivíduos acerca dos mais diversos fatores organizacionais é importante para uma organização que busca obter resultados cada vez mais satisfatórios.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Este trabalho teve por objetivo identificar a relação existente entre o Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente, em uma empresa de consultoria júnior de Administração. Para a efetivação deste objetivo, foram analisados dados secundários provenientes dos resultados das pesquisas de clima e satisfação do cliente, utilizadas pela empresa. Em relação à pesquisa de clima, os dados foram coletados através da aplicação de questionários do modelo de Litwin e Stringer (1968), adaptados às necessidades da organização. Enquanto as informações referentes a pesquisa de satisfação dos clientes, resultados do NPS e alcance dos objetivos dos projetos, foram coletadas através de ligações telefônicas realizadas pela empresa júnior diretamente aos clientes.

A análise desses dados se deu por meio do cálculo das médias de cada um dos atributos analisados na pesquisa de clima, para cada uma das equipes de projeto, expondo os resultados referentes a percepção dos membros acerca do clima da organização. Foram descritos também, os resultados do NPS e alcance de objetivos, para cada equipe de projeto, os quais se referem a pesquisa de satisfação dos clientes. Dessa forma, em seguida foram calculados os coeficientes de correlação entre os atributos da pesquisa de clima com os resultados da pesquisa de satisfação, buscando identificar uma relação entre os construtos.

Foi verificada a existência de um grau de correlação entre os atributos “Recompensa”, “Identidade”, “Padrões”, “Clareza Organizacional”, “Justiça”, “Pressão” e o parâmetro de mensuração de satisfação, alcance dos objetivos. Enquanto para o NPS, a existência de uma correlação foi constatada em todos os atributos analisados, exceto em “Responsabilidade” e “Pressão”.

Tendo em vista que os fatores que impactam o ambiente de trabalho dos empregados e a captação dos níveis de satisfação dos clientes para com o serviço prestado, são informações valiosas para as organizações, os resultados encontrados reforçam a importância da análise desses dois construtos de forma conjunta pelas organizações. Isto é, como no caso da amostra analisada verificou-se uma associação entre os construtos tratados, considera-se importante a introdução da prática sistemática desta análise integrada pelas organizações, a fim de identificar os fatores internos das empresas que possivelmente estão influenciando o nível de satisfação de seus clientes.

Como os objetivos delimitados neste trabalho foram: descrever os resultados encontrados na pesquisa de clima; descrever os resultados encontrados na pesquisa de satisfação

do cliente; diagnosticar o grau de relação existente entre os resultados da pesquisa de clima com os resultados da pesquisa de satisfação, confirma-se que o propósito desta pesquisa foi alcançado.

Em termos de limite de pesquisa, como o presente trabalho fez uso de dados provenientes de apenas uma organização, a quantidade de dados disponível para análise não tão expressiva. Além disso, por se tratar de uma empresa júnior de consultoria, nem todos os clientes se sentiam dispostos a responder à pesquisa de satisfação. Entretanto, mesmo com 19 membros respondentes da pesquisa de clima e 12 resultados de satisfação do cliente, provenientes dos projetos de consultoria analisados, este trabalho conseguiu atingir seu objetivo de descrever a associação entre o Clima Organizacional e a Satisfação do Cliente.

Por fim, como na literatura não é comum o estudo da relação entre os construtos – Clima Organizacional e Satisfação do Cliente – para estudos futuros, sugere-se uma agenda de pesquisa que busque identificar a existência desta relação, em empresas dos mais variados tamanhos e segmentos. Pois assim, será possível a realização de análises comparativas entre os resultados nos mais diversos cenários e a promoção desta temática no meio acadêmico.

REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management**. 13^a. ed. [S.l.]: Kogan Page, 2014.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, D. **Princípios de Marketing de Serviços - Conceitos, Estratégias e Casos**. 3^a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BISPO, C. A. F. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. **Production-Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, 16, n. 2, Maio/Ago 2006. 258-273.
- CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa Científica: Da Teoria à Prática**. 1^a. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- CHAN, D. Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. **Journal of Applied Psychology**, 83, n. 2, 1998. 234-246.
- COHEN, J. Statistical Power Analysis. **Association of Psychological Science**, Junho 1992.
- DAVIDSON, M. C. G. Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 15, n. 4, p. 206-213, 2003.
- DENISON, D. R. What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. **The Academy of Management Review**, 21, n. 3, Jul 1996. 619-654.
- FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação do Consumidor: uma Investigação Teórica e Prática. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 107-132, Set.-Dez. 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Gestão de Pessoas - Os Desafios de Aproximar a Teoria da Prática e Vice-Versa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 90-94, abril/junho 1998.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará. [S.l.]. 2002.
- FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L.; BOTELHO, D. R. Um Método Quantitativo para Avaliação da Satisfação dos Clientes. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 31, p. 7-15, Jan.-Abr. 2003.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. [S.l.]: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4^a. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6^a. ed. [S.l.]: Atlas, 2008.
- GOUVEIA, R. Desvio Padrão. **Toda Matéria**, 2021. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/desvio-padrao/>>. Acesso em: 30 Setembro 2021.

- HEINRICH, B. Transforming Strategic Goals of CRM Into Process Goals and Activities. **Business Process Management Journal**, 11, n. 6, 2005. 709-723.
- HESKETT, J. L. . J. T. O. . L. G. W. . S. J. . W. E. . S. L. A. Putting the Service-Profit Chain to Work. **Harvard Business Review**, 1994. 164-170.
- IACOBUCCI, D.; OSTROM, A.; GRAYSON, K. Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. **Journal of Consumer Psychology**, 4, n. 3, 1995. 277-303.
- KARNIOL, R.; ROSS, M. The Motivational Impact of Temporal Focus: Thinking About the Future and the Past. **Annual Review of Psychology**, v. 47, p. 593-620, 1996.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia Uma Visão Executiva**. 3ª. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2010. 242 p.
- KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia Organizacional - Uma Abordagem Vivencial**. 1ª. ed. [S.l.]: Atlas S. A., 1978.
- LAZZARI, F. et al. Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços. **XXXIII Encontro da EnANPAD**, São Paulo, 19 a 23 Setembro 2009.
- 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**. Universidade Federal Fluminense. Niterói, p. 182. 2003.
- MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um Tour pelas Medidas de Satisfação do Consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 56-67, Out.-Dez. 2001.
- MARTÍNEZ-TUR, V. et al. Linking Service Climate and Disconfirmation of Expectations as Predictors of Customer Satisfaction: A Cross-Level Study. **Journal of Applied Social Psychology**, 41, n. 5, 2011. 1189–1213.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEDEIROS, F. C. L. M.; LIMA, V. M. S. Consumidor, Cliente e Paciente: Existe Alguma Diferença? **Revista da FARN**, Natal, 1, n. 2, Jan./Jun. 2002. 11-25.
- MORAES, V. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/>>. Acesso em: 22 Março 2021.
- MORAIS, I. D. C.; SOARES, A. M. Impacto do Marketing Interno Sobre a Orientação Para o Mercado em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 197-215, Mar./Abr. 2016.
- MOREIRA, M. M. M. B. **Alinhamento entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa Pública Brasileira**. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE Business School). Lisboa, p. 91. 2010.

- NANNETTI, M. A.; MESQUITA, J. M. C. D.; TEIXEIRA, L. A. A. A Relação entre a Satisfação dos Funcionários e a Satisfação dos Clientes: Estudo nas Empresas de Software do Município de Belo Horizonte. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, p. 56-72, jan./fev./mar. 2015. ISSN 0080-2107.
- NEVES, J. B. S. **Gestão do Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente**. Universidade de Brasília. Brasília, p. 101. 2009.
- OAKLAND, J. S.; OAKLAND, S. The Links Between People Management, Customer Satisfaction and Business Results. **Total Quality Management**, 9, n. 4-5, 1998. 185-190.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. 2ª. ed. [S.l.]: [s.n.], 1997.
- PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. **Administrative Science Quarterly**, 1973. 515-526.
- PERILLO, R. D. **Avaliando a Relação Entre a Satisfação e Lealdade dos Clientes: Estudo em uma População Formada por Consumidores de Produtos e Serviços Bancários**. Universidade de Brasília. Brasília, p. 139. 2007.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PROCON. **Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990)**. São Paulo: [s.n.], 2018.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. 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.; FREITAS, I. A. Clima Organizacional: Uma Análise de Sua Definição e de Seus Componentes. **Organizações & Sociedade**, Salvador, Jul-Set 2006. 45-57.
- REICHHELD, F.; MARKEY, R. **The Ultimate Question 2.0**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- REIS, D.; PEÑA, L. Linking Customer Satisfaction, Quality, And Strategic Planning. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 40, n. 1, Jan/Mar 2000. 42-46.
- RIGO, C. et al. Clima Organizacional: Um Estudo em uma Indústria e Comerciante de Ferragens. **Revista Espacios**, Caracas, 38, n. 18, 2017. 3.
- RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 305. 2002.
- ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 101-125, Jan./Abr. 1998.

RUMSEY, D. J. How to Interpret a Correlation Coefficient r . **Dummies - A Wiley Brand**. Disponível em: <<https://www.dummies.com/education/math/statistics/how-to-interpret-a-correlation-coefficient-r/>>. Acesso em: 4 Outubro 2021.

RUMSEY, D. J. What a p-Value Tells You About Statistical Data. **Dummies - A Wiley Brand**. Disponível em: <<https://www.dummies.com/education/math/statistics/what-a-p-value-tells-you-about-statistical-data/>>. Acesso em: 04 Outubro 2021.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, 29, n. 1, Jan-Mar 2013. 31-39.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 5ª. ed. [S.l.]: Wiley, 2016.

SCHNEIDER, B. The Perception of Organizational Climate: The Customer's View. **Journal of Applied Psychology**, Maryland, 57, n. 3, 1973. 248-256.

SCHNEIDER, B.; WHEELER, J. K.; COX, J. F. A Passion For Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes. **Journal of Applied Psychology**, 77, n. 5, 1992. 705-716.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S.; PAUL, M. C. Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. **Journal of Applied Psychology**, 83, n. 2, 1998. 150-163.

SEBRAE. Empresa Júnior - O que é? E Como Funciona? **Sebrae**, 10 mar. 2020.

SILVA, N. T. **Clima Organizacional: Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 138. 2003.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978. 94 p.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan/jun. 2008.

TOALDO, A. M. M. et al. Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing: Produção Científica Brasileira - 2001 a 2010. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 305-317, set./dez. 2013.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma Metodologia para Diagnóstico de Clima Organizacional: Integrando Motivos Sociais e Cultura Brasileira com Fatores do Ambiente de Trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 303-329, mar./abr. 2011.

YI, Y. **A Critical Review of Consumer Satisfaction**. The University of Michigan. Ann Arbor, p. 74. 1989.