

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Danielle Pereira Lovatto**

**AS RELAÇÕES ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL,  
SATISFAÇÃO E HABILIDADES SOCIAIS NO TRABALHO**

**Taubaté – SP**  
**2021**

**Danielle Pereira Lovatto**

**AS RELAÇÕES ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL,  
SATISFAÇÃO E HABILIDADES SOCIAIS NO TRABALHO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientadora: Profa. Dra. Fabiane Ferraz Silveira Fogaça

Coorientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

**Taubaté – SP  
2021**

**DANIELLE PEREIRA LOVATTO**

**AS RELAÇÕES ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO E  
HABILIDADES SOCIAIS NO TRABALHO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI  
Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBi  
Universidade de Taubaté - UNITAU**

L896r

Lovatto, Danielle Pereira

As relações entre clima organizacional, satisfação e habilidades sociais no trabalho / Danielle Pereira Lovatto. -- Taubaté : 2021.  
200 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2021.

Orientação: Profa. Dra Fabiane Ferraz Silveira Fogaça,  
Departamento de Psicologia, Coorientação: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira.

1. Administração de pessoal. 2. Satisfação no trabalho. 3. Habilidades sociais. 4. Relações humanas. I. Título.

CDD - 658.3



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, André e Tânia, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivaram, me proporcionaram a melhor educação e me apoiaram para que eu concluísse mais esta etapa da minha vida. Ao meu marido, Daniel, que acreditou no meu sonho e sempre me deu força. Obrigada por ser meu companheiro, por entender a minha ausência e dedicação e torcer por mim! Sem você ao meu lado, seria tudo mais difícil. Ao meu gato Mocaccino, que me acompanhou desde o início do mestrado e esteve presente em todos os momentos, alegrando meus dias e me dando ânimo. A todos os meus familiares que torceram por mim. À minha professora Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, que contribuiu muito para este trabalho e me ajudou tanto. À minha orientadora, Dra. Fabiane Ferraz Silveira Fogaça, pela dedicação e paciência na orientação da minha defesa, pelo tempo oferecido a mim e por toda ajuda. Ao professor Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, que contribuiu para a produção deste trabalho. À professora Dra. Elvira Aparecida Simões de Araujo, que me escutou em diversos momentos, me auxiliou e iluminou meu caminho durante a produção e conclusão deste trabalho. Aos meus queridos professores, que se dedicaram a ensinar e compartilhar todo o seu conhecimento. À Universidade de Taubaté, que ofereceu um ambiente de estudo agradável, motivador e repleto de oportunidades. Aos participantes desta pesquisa, que cederam seu tempo e seus conhecimentos, contribuindo para que eu pudesse executar este trabalho.

Muito obrigada!

*“Such is the power of an idea.”*

John Hamm

## RESUMO

As empresas são compostas por pessoas, que possuem motivação, percepção e sentimentos diferentes, e, quando expostas ao ambiente organizacional, possuem percepções similares diante das várias facetas da empresa. O clima organizacional e a satisfação no trabalho são, muitas vezes, influenciados pelos comportamentos apresentados pelos funcionários, demonstrando suas capacidades através das habilidades sociais voltadas para o local de trabalho, onde se pauta este estudo. O objetivo deste trabalho é analisar as percepções sobre clima organizacional e satisfação no trabalho e as habilidades sociais de profissionais que atuam em organizações públicas ou privadas em algumas cidades da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVale), no interior do estado de São Paulo, relacionadas no contexto do trabalho. A pesquisa de campo foi realizada por meio de um estudo exploratório descritivo e quantitativo, com a aplicação das escalas de clima organizacional e de satisfação no trabalho, e do inventário de habilidades sociais. Os resultados demonstram que as três variáveis, quando avaliadas de forma geral, apresentam indícios de possível inter-relação. Ao serem distinguidas entre instituições públicas e privadas, apenas as variáveis de clima organizacional e habilidades sociais demonstraram indícios de relação. E ao serem diferenciadas por tempo de trabalho dentro da mesma instituição, as variáveis apresentam indícios de relação em pessoas que estão na mesma instituição de 1 a 2 anos e há mais de 10 anos, apontando que possivelmente existe um período de adaptação dos funcionários que estão na instituição de 2 a 10 anos. Sugerem-se estudos futuros para o desenvolvimento de um inventário de habilidades sociais relacionado ao ambiente organizacional e de trabalho, que permita identificar a natureza das interações entre o clima organizacional, a satisfação no trabalho e as habilidades sociais necessárias para um melhor e satisfatório ambiente de trabalho, e futuras pesquisas que correlacionem estas três variáveis.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Clima organizacional. Satisfação no trabalho. Habilidades sociais. Habilidades sociais no trabalho.



## ABSTRACT

Companies are composed of people, who have different motivations, perceptions and feelings, and when exposed to the organizational environment, they have similar perceptions regarding the various facets of the company. The organizational climate and job satisfaction are often influenced by the behaviors presented by employees, demonstrating their capabilities through social skills, aimed at the workplace, where this study is based. The objective of this work is to analyze the perceptions about organizational climate and job satisfaction, and the social skills of professionals who work in public or private organizations in some cities of the Metropolitan Region of Vale do Paraíba and North Coast (RMVale) in the interior of the state of São Paulo, related in the context of work. The field research was carried out through an exploratory descriptive and quantitative study, with the application of the organizational climate scale, the job satisfaction scale, and the social skills inventory. The results show that the three variables, when evaluated in general, show signs of a possible relationship between them. When distinguishing between public and private institutions, only the organizational climate and social skills variables showed evidence of a relationship. And by being differentiated by length of time working within the same institution, the variables show evidence of a relationship in people who are in the same institution from 1 to 2 years and for more than 10 years, pointing out that there is possibly a period of adaptation of the employees who have been at the institution for 2 to 10 years. Future studies are suggested for the development of an inventory of social skills related to the organizational and work environment, which allows the identification of the nature of the interactions between the organizational climate, job satisfaction and the social skills necessary for a better and satisfactory work environment. work, and future research that carry out the correlation of these three variables.

**Keywords:** People management. Organizational climate. Job satisfaction. Social skills. Social skills at work.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Consequências dos vínculos com o trabalho para as organizações	33
FIGURA 2	Fluxograma relacional entre motivação, desempenho e satisfação	35
FIGURA 3	Fluxograma sobre contribuição da satisfação no trabalho	38
FIGURA 4	Antecedentes, correlatos e consequência de satisfação no trabalho	39
FIGURA 5	Esquema geral de classes de comportamentos sociais desejáveis e indesejáveis	43
FIGURA 6	Fluxograma da pesquisa	56
GRÁFICO 1	Resultados gerais de avaliação do clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais, considerando o total de participantes	60
GRÁFICO 2	Porcentagens gerais de clima organizacional por fator	62
GRÁFICO 3	Porcentagens gerais de satisfação no trabalho por fator	63
GRÁFICO 4	Porcentagens gerais do percentil de habilidades sociais por fator	65
GRÁFICO 5	Resultados gerais de avaliação do clima organizacional de instituições públicas e privadas	67
GRÁFICO 6	Resultados gerais de avaliação de satisfação no trabalho de instituições públicas e privadas	68
GRÁFICO 7	Resultados gerais do repertório das habilidades sociais dos participantes de instituições públicas e privadas	69
GRÁFICO 8	Resultados gerais de avaliação do clima organizacional por tempo na organização	72
GRÁFICO 9	Resultados gerais de avaliação da satisfação no trabalho por tempo na organização	73
GRÁFICO 10	Resultados gerais de avaliação das habilidades sociais por tempo na organização	74
GRÁFICO 11	Escore do clima organizacional percebido pelo P1	90
GRÁFICO 12	Escore de satisfação no trabalho do P1	91
GRÁFICO 13	Escore de habilidades sociais do P1	93

GRÁFICO 14	Escore do clima organizacional percebido pelo P2	94
GRÁFICO 15	Escore de satisfação no trabalho do P2	95
GRÁFICO 16	Escore de habilidades sociais do P2	97
GRÁFICO 17	Escore do clima organizacional percebido pelo P3	98
GRÁFICO 18	Escore de satisfação no trabalho do P3	99
GRÁFICO 19	Escore de habilidades sociais do P3	101
GRÁFICO 20	Escore do clima organizacional percebido pelo P4	102
GRÁFICO 21	Escore de satisfação no trabalho do P4	103
GRÁFICO 22	Escore de habilidades sociais do P4	105
GRÁFICO 23	Escore do clima organizacional percebido pelo P5	106
GRÁFICO 24	Escore de satisfação no trabalho do P5	107
GRÁFICO 25	Escore de habilidades sociais do P5	109
GRÁFICO 26	Escore do clima organizacional percebido pelo P6	110
GRÁFICO 27	Escore de satisfação no trabalho do P6	111
GRÁFICO 28	Escore de habilidades sociais do P6	113
GRÁFICO 29	Escore do clima organizacional percebido pelo P7	114
GRÁFICO 30	Escore de satisfação no trabalho do P7	115
GRÁFICO 31	Escore de habilidades sociais do P7	117
GRÁFICO 32	Escore do clima organizacional percebido pelo P8	119
GRÁFICO 33	Escore de satisfação no trabalho do P8	120
GRÁFICO 34	Escore de habilidades sociais do P8	122
GRÁFICO 35	Escore do clima organizacional percebido pelo P9	124
GRÁFICO 36	Escore de satisfação no trabalho do P9	125
GRÁFICO 37	Escore de habilidades sociais do P9	127
GRÁFICO 38	Escore do clima organizacional percebido pelo P10	128
GRÁFICO 39	Escore de satisfação no trabalho do P10	129
GRÁFICO 40	Escore de habilidades sociais do P10	131
GRÁFICO 41	Escore do clima organizacional percebido pelo P11	132
GRÁFICO 42	Escore de satisfação no trabalho do P11	133
GRÁFICO 43	Escore de habilidades sociais do P11	135
GRÁFICO 44	Escore do clima organizacional percebido pelo P12	137
GRÁFICO 45	Escore de satisfação no trabalho do P12	138
GRÁFICO 46	Escore de habilidades sociais do P12	140

GRÁFICO 47	Escore do clima organizacional percebido pelo P13	141
GRÁFICO 48	Escore de satisfação no trabalho do P13	142
GRÁFICO 49	Escore de habilidades sociais do P13	144
GRÁFICO 50	Escore do clima organizacional percebido pelo P14	145
GRÁFICO 51	Escore de satisfação no trabalho do P14	146
GRÁFICO 52	Escore de habilidades sociais do P14	148
GRÁFICO 53	Escore do clima organizacional percebido pelo P15	149
GRÁFICO 54	Escore de satisfação no trabalho do P15	150
GRÁFICO 55	Escore de habilidades sociais do P15	152
GRÁFICO 56	Escore do clima organizacional percebido pelo P16	153
GRÁFICO 57	Escore de satisfação no trabalho do P16	154
GRÁFICO 58	Escore de habilidades sociais do P16	156
GRÁFICO 59	Escore do clima organizacional percebido pelo P17	157
GRÁFICO 60	Escore de satisfação no trabalho do P17	158
GRÁFICO 61	Escore de habilidades sociais do P17	160
GRÁFICO 62	Escore do clima organizacional percebido pelo P18	161
GRÁFICO 63	Escore de satisfação no trabalho do P18	162
GRÁFICO 64	Escore de habilidades sociais do P18	164
GRÁFICO 65	Escore do clima organizacional percebido pelo P19	166
GRÁFICO 66	Escore de satisfação no trabalho do P19	167
GRÁFICO 67	Escore de habilidades sociais do P19	169
GRÁFICO 68	Escore do clima organizacional percebido pelo P20	171
GRÁFICO 69	Escore de satisfação no trabalho do P20	172
GRÁFICO 70	Escore de habilidades sociais do P20	174
GRÁFICO 71	Escore do clima organizacional percebido pelo P21	175
GRÁFICO 72	Escore de satisfação no trabalho do P21	176
GRÁFICO 73	Escore de habilidades sociais do P21	178
GRÁFICO 74	Escore do clima organizacional percebido pelo P22	179
GRÁFICO 75	Escore de satisfação no trabalho do P22	180
GRÁFICO 76	Escore de habilidades sociais do P22	182
GRÁFICO 77	Escore do clima organizacional percebido pelo P23	183
GRÁFICO 78	Escore de satisfação no trabalho do P23	184
GRÁFICO 79	Escore de habilidades sociais do P23	186

GRÁFICO 80	Escore do clima organizacional percebido pelo P24	187
GRÁFICO 81	Escore de satisfação no trabalho do P24	188
GRÁFICO 82	Escore de habilidades sociais do P24	190
GRÁFICO 83	Escore do clima organizacional percebido pelo P25	191
GRÁFICO 84	Escore de satisfação no trabalho do P25	192
GRÁFICO 85	Escore de habilidades sociais do P25	194
QUADRO 1	Clima organizacional	27
QUADRO 2	Indicadores do clima organizacional	28
QUADRO 3	Denominações e definições de clima organizacional	29
QUADRO 4	Dezesseis características relacionadas à satisfação no trabalho	36
QUADRO 5	Aspectos antecedentes que podem influenciar a satisfação no trabalho	36
QUADRO 6	Dimensões e definições de satisfação	37
QUADRO 7	Portifólio de habilidades sociais	44
QUADRO 8	Classes de respostas apresentadas	45

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	População e empresas ou organizações por cidade RMVale e sub-região em 2018/2019	51
TABELA 2	Perfil sociodemográfico dos participantes	58
TABELA 3	Resultados gerais de avaliação do clima organizacional por fator	63
TABELA 4	Resultados gerais de avaliação de satisfação no trabalho por fator	64
TABELA 5	Resultados gerais de avaliação de habilidades sociais por fator	66
TABELA 6	Médias gerais de clima organizacional e satisfação no trabalho e média do percentil geral de habilidades sociais em instituições públicas e privadas	70
TABELA 7	Médias gerais de clima organizacional e satisfação no trabalho e percentil geral de habilidades sociais por tempo de trabalho na instituição	75
TABELA 8	Resultado geral das médias de clima organizacional do P1	91
TABELA 9	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P1	92
TABELA 10	Resultado geral das médias de clima organizacional do P2	95
TABELA 11	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P2	96
TABELA 12	Resultado geral das médias de clima organizacional do P3	99
TABELA 13	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P3	100
TABELA 14	Resultado geral das médias de clima organizacional do P4	103
TABELA 15	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P4	104
TABELA 16	Resultado geral das médias de clima organizacional do P5	107
TABELA 17	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P5	108
TABELA 18	Resultado geral das médias de clima organizacional do P6	111
TABELA 19	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P6	112
TABELA 20	Resultado geral das médias de clima organizacional do P7	115
TABELA 21	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P7	116
TABELA 22	Resultado geral das médias de clima organizacional do P8	120
TABELA 23	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P8	121

TABELA 24	Resultado geral das médias de clima organizacional do P9	125
TABELA 25	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P9	126
TABELA 26	Resultado geral das médias de clima organizacional do P10	129
TABELA 27	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P10	130
TABELA 28	Resultado geral das médias de clima organizacional do P11	133
TABELA 29	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P11	134
TABELA 30	Resultado geral das médias de clima organizacional do P12	137
TABELA 31	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P12	138
TABELA 32	Resultado geral das médias de clima organizacional do P13	141
TABELA 33	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P13	142
TABELA 34	Resultado geral das médias de clima organizacional do P14	145
TABELA 35	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P14	146
TABELA 36	Resultado geral das médias de clima organizacional do P15	149
TABELA 37	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P15	150
TABELA 38	Resultado geral das médias de clima organizacional do P16	153
TABELA 39	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P16	154
TABELA 40	Resultado geral das médias de clima organizacional do P17	157
TABELA 41	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P17	158
TABELA 42	Resultado geral das médias de clima organizacional do P18	161
TABELA 43	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P18	162
TABELA 44	Resultado geral das médias de clima organizacional do P19	165
TABELA 45	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P19	166
TABELA 46	Resultado geral das médias de clima organizacional do P20	170
TABELA 47	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P20	171
TABELA 48	Resultado geral das médias de clima organizacional do P21	174
TABELA 49	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P21	175
TABELA 50	Resultado geral das médias de clima organizacional do P22	178
TABELA 51	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P22	179
TABELA 52	Resultado geral das médias de clima organizacional do P23	182
TABELA 53	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P23	183

TABELA 54	Resultado geral das médias de clima organizacional do P24	186
TABELA 55	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P24	187
TABELA 56	Resultado geral das médias de clima organizacional do P25	190
TABELA 57	Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P25	191



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Problema	19
1.2	Objetivos	20
1.2.1	Objetivo Geral	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	Delimitação do estudo	20
1.4	Relevância do estudo	21
1.5	Organização da dissertação	22
2	REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1	Clima Organizacional	24
2.1.1	O conceito de clima organizacional	24
2.1.2	Tipos de clima organizacional	26
2.1.3	Representação do clima organizacional	27
2.1.4	A importância da pesquisa de clima organizacional	29
2.2	Satisfação no trabalho	32
2.2.1	O conceito de satisfação no trabalho	32
2.2.2	Fatores que influenciam a satisfação no trabalho	34
2.2.3	A importância da pesquisa de satisfação no trabalho	38
2.3	Habilidades sociais	40
2.3.1	O conceito de habilidades sociais	40
2.3.2	Tipos de habilidades sociais	43
2.3.3	Habilidades sociais profissionais	46
2.3.4	Relação entre habilidades sociais, clima organizacional e satisfação no trabalho	48
3	MÉTODO	50
3.1	Tipo de pesquisa	50
3.2	Área de realização	50
3.3	População e amostra	52
3.4	Instrumento	52
3.5	Procedimentos de coleta de dados	54
3.6	Procedimentos de análise de dados	54

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	57
4.1	Caracterização da amostra	57
4.2	Resultados gerais do clima organizacional, da satisfação no trabalho e das habilidades sociais	59
4.3	Porcentagens e médias de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais por fator	61
4.4	Comparação dos resultados de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais por tipo de instituição	67
4.5	Comparação dos resultados de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais por tempo que trabalha na instituição	71
4.6	Integração dos resultados e dos tópicos apresentados	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS	82
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL	88
	APÊNDICE B – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 1	90
	APÊNDICE C – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 2	94
	APÊNDICE D – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 3	98
	APÊNDICE E – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 4	102
	APÊNDICE F – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 5	106
	APÊNDICE G – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 6	110
	APÊNDICE H – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 7	114
	APÊNDICE I – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 8	119
	APÊNDICE J – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 9	124
	APÊNDICE K – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 10	128
	APÊNDICE L – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 11	132
	APÊNDICE M – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 12	136
	APÊNDICE N – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 13	140
	APÊNDICE O – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 14	144
	APÊNDICE P – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 15	148
	APÊNDICE Q – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 16	152

APÊNDICE R – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 17	156
APÊNDICE S – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 18	160
APÊNDICE T – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 19	164
APÊNDICE U – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 20	169
APÊNDICE V – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 21	173
APÊNDICE W – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 22	177
APÊNDICE X – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 23	181
APÊNDICE Y – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 24	185
APÊNDICE Z – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 25	189
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	193
ANEXO B – ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	195
ANEXO C – ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	198

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas são criadas, desenvolvidas e alicerçadas em pessoas. São elas as responsáveis por desenvolver tecnologias, atualizar produtos e gerar resultados. Nesse cenário o subsistema de gestão de pessoas é fundamental. Para França (2015), a gestão de pessoas contribui para uma prática de trabalho mais saudável, produtiva e bem desenvolvida. A gestão de pessoas relaciona-se com vários enfoques da área organizacional, sendo elas: a contratação de novas pessoas, a redução de pessoas, a preparação dos funcionários, a uniformização, a proteção através da segurança, o reconhecimento e a manutenção de pessoas dentro da empresa, incluindo o clima organizacional, a satisfação no trabalho e as habilidades sociais, onde se pauta este estudo de caso.

Em consequência das mudanças abruptas que ocorreram na globalização desde o início do século XXI, as empresas têm procurado uma compreensão mais profunda sobre a dinâmica da vida organizacional, e uma constatação acerca da exposição dos funcionários a vários estímulos presentes nas organizações e no ambiente de trabalho, possuindo percepções semelhantes e constituindo significados similares aos importantes aspectos da vida organizacional, o que ocasiona um reflexo na base do clima organizacional (MARTINS, 2008).

O clima organizacional representa o estado de ânimo e o grau de satisfação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho, influenciando a motivação, a satisfação e o rendimento neste, regulando a produtividade de toda a empresa e de seus funcionários (LUZ, 2003; MARTINS, 2008).

A satisfação no trabalho é caracterizada como um comportamento geral de um indivíduo em relação à atividade que desempenha e a seu ambiente de trabalho. Esse comportamento pode estar ligado diretamente ao convívio com colegas e gerentes, a regras, infraestrutura, conforto oferecido, políticas e cultura organizacional, dentre outros motivos, e pode ter grande impacto nos indicativos de produtividade das empresas (ROCHA; SILVEIRA, 2020).

Esta satisfação, segundo Siqueira (2008), tem chamado a atenção de vários pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores de empresas desde o início do século XX, procurando entender os sentimentos que emergem dentre os

funcionários de uma empresa e constatando uma aproximação com a motivação destes.

O contexto enfrentado pelas organizações é caracterizado por muitas mudanças e desafios, em que o papel do líder não é apenas crucial para a eficácia da organização, mas também para sua sobrevivência. Cuadra-Peralta *et al.* (2017) apontam que uma maneira de enfrentar o desafio de melhorar os resultados objetivos do desempenho organizacional é identificar e treinar habilidades sociais, tanto dos funcionários como da liderança, por serem os responsáveis por atingir metas de desempenho organizacional.

As habilidades sociais são conceituadas como um grupo de comportamentos mediante demandas decorrentes de situações interpessoais, que podem aumentar os ganhos e diminuir as perdas nas interações sociais (BOLSONI-SILVA; CARRARA, 2010).

Os estudos das habilidades sociais profissionais têm se apresentado relevantes por sua capacidade de contribuir de maneira significativa tanto para as pessoas quanto para as organizações, pois o manejo de habilidades sociais dentro das organizações pode aumentar a sua competitividade e sobrevivência, através de um ambiente de trabalho favorável, propiciando elevadas interações sociais, a eficácia pessoal e do grupo de trabalho e a otimização dos resultados apresentados (RODRIGUES *et al.*, 2016).

Devido à necessidade de as organizações buscarem formas de melhorar seu ambiente de trabalho para um aumento de produtividade e diminuição do absenteísmo, sendo através de um melhor clima organizacional ou da satisfação dos funcionários no trabalho, e sua relação com a identificação de habilidades sociais, esta pesquisa se dedicará ao destaque destas variáveis.

## **1.1 Problema**

O clima organizacional, a satisfação no trabalho e as habilidades sociais estão relacionados no contexto de trabalho dentro de empresas e organizações?

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Pretende-se analisar as percepções sobre clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais de profissionais que atuam em instituições públicas e privadas, nas cidades pertencentes à Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVale) no interior do estado de São Paulo, relacionados no contexto do trabalho.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Identificar a percepção dos profissionais participantes acerca do tipo de clima organizacional experienciado por eles.
- Identificar a percepção dos profissionais participantes acerca da satisfação no trabalho experienciada por eles.
- Identificar quais são as habilidades sociais que os profissionais participantes da pesquisa possuem.
- Analisar as relações entre as três variáveis e seus impactos no ambiente de trabalho.

## **1.3 Delimitação do estudo**

Este estudo teve como delimitação a compreensão das variáveis de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais no contexto do trabalho em instituições públicas e privadas, de diversos seguimentos e portes, pertencentes às cidades da RMVale, no interior do estado de São Paulo.

Buscaram-se profissionais que atuavam em distintas instituições no ano de 2020, sem distinção de cargo, não pretendendo avaliar o ambiente de trabalho de apenas uma instituição ou área em específico, mas sim de todos os profissionais participantes.

#### 1.4 Relevância do estudo

Os temas de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais possuem grande relevância pessoal, científica e para trabalhadores e empresas.

Do ponto de vista pessoal, contribui para um maior conhecimento e aprofundamento na área de gestão de pessoas e habilidades sociais, visto ser esta a área de maior interesse profissional da autora.

Do ponto de vista científico, contribui para uma maior produção e compreensão acerca das temáticas, com um foco diferencial para as habilidades sociais, considerando a compreensão entre as pessoas, pois este trabalho oferece outra faceta à luz de um ambiente que não está suficientemente estudado.

Para os trabalhadores, pode auxiliar no conhecimento da relação entre as variáveis e na compreensão destas para um ambiente de trabalho mais agradável. E para as empresas, por fim, pode auxiliar no aumento produtivo de trabalho, na diminuição do absenteísmo e da rotatividade, havendo maior lucro e menos gastos.

Segundo Sen (2015), os indivíduos vivem e atuam em um mundo de instituições e conforme o modo como elas funcionam. Nossas oportunidades e perspectivas dependem primordialmente dessas instituições, que contribuem não só para a nossa liberdade, mas também para o desenvolvimento, embasando uma perspectiva de que a avaliação institucional pode ocorrer sistematicamente.

Nas últimas décadas, empresas e territórios têm criado estratégias voltadas para a transformação e evolução do sistema produtivo, adotando e inovando suas formas de organização, o que gera uma mudança no modelo de desenvolvimento urbano, tornando-o mais policêntrico. Essas mudanças no contexto institucional levam as empresas a ficarem mais propensas a adotar novas políticas de governança das redes estaduais e de negócios, conjuntamente com ações de políticas públicas por meio de iniciativas empresariais (VÁZQUEZ BARQUERO, 2014).

Devido à globalização e à velocidade das mudanças no mundo empresarial, junto com o fácil acesso às informações, as empresas foram submetidas a uma grande pressão para se profissionalizarem e aprimorarem cada dia mais, fazendo com que os gestores, em busca da sobrevivência, possuam um bom conhecimento e manejo das múltiplas informações relacionadas ao mercado de trabalho, aos clientes, aos

*shareholders*<sup>1</sup> e *stakeholders*,<sup>2</sup> aos custos gerados pela empresa, ao cenário econômico e político atual, dentre outros fatores (PEDROSA NETO, 2009).

De acordo com Megliorini (2012), os custos de uma empresa são resultado de uma combinação de vários fatores, como a capacitação tecnológica e produtiva dos seus processos, os produtos e a gestão, o nível de atualização da estrutura de operação e de gerência, e a qualificação dos funcionários que trabalham na empresa. Tais aspectos se refletem em algumas variáveis internas e externas das empresas, como a maneira de operá-las, os comportamentos e as atitudes, o nível de demanda e os preços dos insumos.

Além dos custos já conhecidos e mensurados pela economia, há ainda outros fatores desconhecidos que influenciam os custos de uma empresa, chamados de custos ocultos ou invisíveis, que são aqueles difíceis de identificar e detectar, geralmente alocados em outras contas de custos, podendo ser considerados muitas vezes como desconhecidos pelos gestores. Estão ligados ao absenteísmo, a acidentes de trabalho, à rotatividade de pessoal, à não qualidade e à variação da produtividade direta (SAVALL; ZARDET, 1991).

A diminuição de custos organizacionais, um melhor clima e satisfação no trabalho, através de habilidades sociais eficazes de funcionários, geram resultados positivos para o crescimento econômico, favorecendo o aperfeiçoamento e modificações do espaço físico da empresa, do bem-estar do trabalhador e da região em que atua a empresa, beneficiando toda a comunidade, tanto local quanto regional (SAUSEN, 2012).

## **1.5 Organização da dissertação**

O presente trabalho é dividido em cinco seções. A primeira foi a introdução, com as seguintes subseções: problema de pesquisa; objetivos (geral e específicos); delimitação do estudo; relevância do estudo; e organização da dissertação.

A segunda seção traz a revisão de literatura, a qual reúne o que já foi escrito sobre o tema em estudo, com citações e interpretações das principais conclusões da

---

<sup>1</sup> Proprietários ou acionistas.

<sup>2</sup> Pessoas que têm interesse na gestão de empresas ou de projetos, tendo ou não investido neles.



literatura nacional e internacional da área, permitindo salientar a contribuição da pesquisa realizada.

A terceira seção descreve o método utilizado, o tipo de pesquisa, a população e a amostra baseadas nos critérios de inclusão, bem como a área de realização do estudo, a delimitação e descrição dos instrumentos e fontes escolhidas para a coleta e análise de dados.

A quarta seção traz os resultados e discussões, apresentando os achados obtidos pela coleta de dados e a sua interpretação em relação à literatura.

E a quinta seção traz as considerações finais, reapresentando o tema e a análise do desenvolvimento da dissertação, as direções conclusivas da pesquisa, demonstrando se e como os objetivos propostos foram concluídos, e como as perguntas e os problemas apresentados inicialmente foram respondidos. Informa ainda os limites deste trabalho e oferece sugestões para encaminhamentos futuros de pesquisas decorrentes dos achados aqui demonstrados.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão de literatura procura subsidiar o pesquisador e orientar os leitores quanto à produção científica já desenvolvida sobre o tema e nortear o estudo para reconhecer hiatos ou buscar aprofundamentos. Para tal, apresentam-se aqui os elementos conceituais considerados mais significativos para o alcance dos objetivos deste trabalho.

A primeira subdivisão desta seção revisa o conceito de clima organizacional, explica os tipos de clima organizacional identificados e como se manifestam dentro das organizações, e encerra explanando a importância da pesquisa de clima organizacional.

A segunda subdivisão revisa o conceito de satisfação no trabalho, explica a relação entre satisfação e motivação no trabalho, apresenta os fatores que influenciam esta variável e encerra explanando a importância da pesquisa de satisfação no trabalho.

A terceira subdivisão revisa o conceito e explica os tipos de habilidades sociais, apresenta as habilidades sociais no trabalho e encerra expondo a relação entre esta variável, o clima organizacional e a satisfação no trabalho.

### **2.1 Clima organizacional**

#### *2.1.1 O conceito de clima organizacional*

O clima organizacional, de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), é visto como um ambiente interno da empresa onde os funcionários convivem, sendo demonstrado pelo grau de satisfação de cada um, e no qual a motivação é essencial para a realização do trabalho. O clima é modificado por crenças e valores que atuam nas relações entre as pessoas que estão inseridas na empresa, indicando o que é positivo ou negativo para estes funcionários e para a organização no geral.

A identificação com a empresa, a motivação, a colaboração entre colegas, o interesse no trabalho, a integração com a equipe e o grau de satisfação dos funcionários com seu ambiente de trabalho são compostos pelo clima organizacional,

que recebe grande influência dos aspectos da cultura existente na empresa, conforme Lacombe (2011).

O autor também faz menção à relação entre o clima organizacional, o desempenho, a satisfação e a motivação no trabalho, dado que os funcionários criam expectativas e almejam algumas recompensas com base nas suas percepções do clima organizacional.

Para Yahyagil (2006), o clima organizacional está relacionado diretamente ao ambiente de trabalho e consiste em formas e métodos de funcionamento organizacional empreendidos pelos membros organizacionais, de modo que as percepções dos funcionários sobre eventos, práticas e procedimentos, bem como suas percepções acerca de seus comportamentos, são recompensadas. Estas percepções dos funcionários sobre o funcionamento e as práticas da empresa são compartilhadas através do clima organizacional.

Neste sentido, Luz (2003) apresenta o clima organizacional como uma atmosfera psicológica, que reflete o estado de ânimo ou o grau de motivação e satisfação dos funcionários com relação à empresa onde trabalham, em um determinado momento. O clima organizacional atua como uma percepção que os funcionários têm da empresa e de como as decisões são tomadas dentro dela, formando um conjunto de atitudes, padrões de comportamento e valores existentes dentro da organização.

Para o autor, existem no mínimo três palavras-chave que refletem o clima organizacional e estão presentes nos conceitos de vários autores que falam sobre a temática, sendo estas: percepção dos funcionários, satisfação dos funcionários e cultura organizacional.

A primeira refere-se à percepção dos funcionários sobre os diferentes aspectos da empresa, podendo influenciá-los de maneira positiva ou negativa. Por exemplo, se os funcionários tiverem uma percepção positiva da empresa, o clima tenderá a ser bom; mas se tiverem uma percepção negativa, tenderá a ser ruim. A satisfação dos funcionários refere-se à relação entre o clima organizacional e o grau de satisfação das pessoas que trabalham na empresa. E a cultura organizacional refere-se à influência direta no clima organizacional, sendo muitas vezes percebidos como muito próximos (LUZ, 2003).

Em contraposição às visões apresentadas pela literatura, Gil (1994) traz uma visão mais negativa sobre o clima organizacional, apontando que ele pode virar um

elemento que dificulta o envolvimento dos funcionários em programas de gestão de qualidade da empresa, podendo desencadear um efeito dramático sobre os funcionários. Em algumas ocasiões, a própria empresa contribui para a incapacidade de seus funcionários de lidar com seu próprio ambiente de trabalho.

O clima organizacional se faz importante no que se refere ao entendimento e ao sucesso de todas as organizações.

### *2.1.2 Tipos de clima organizacional*

O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. É considerado bom quando os comportamentos positivos predominam na percepção do ambiente de trabalho, incluindo alegria, engajamento, confiança, participação, entusiasmo, satisfação, motivação, comprometimento da maior parcela dos funcionários e alto tempo de permanência destes na empresa. Em oposição, é considerado ruim ou prejudicado quando o ambiente da empresa é tido como negativo, gerando rivalidades, tensões, desuniões, discórdias, conflitos, desinteresse por parte dos funcionários para cumprir as tarefas designadas, competições múltiplas e um grande número de rotatividade (LUZ, 2003).

Nesta perspectiva, Lacombe (2011) descreve que, quando o clima organizacional é positivo, os funcionários da empresa costumam compartilhar seus conhecimentos técnicos e pessoais com outros colegas, ter mais confiança em seus subordinados, chefes e colegas, ter mais sentimento de pertencimento à empresa na qual trabalham e ser mais proativos e inovadores. Por outro lado, torna-se negativo quando os funcionários se predispõem a agir de maneira revoltada e sem confiança com relação ao que ocorre dentro da empresa, fazendo apenas o que é exigido para se manterem no emprego, ocasionando um maior número de absenteísmo e rotatividade na empresa.

Tendo em conta tais aspectos apresentados, Bispo (2006) construiu um quadro acerca do clima organizacional, apontando os sentimentos dos funcionários sobre a temática numa representação que indica de um clima desfavorável até um clima favorável.

Quadro 1 – Clima organizacional

Desfavorável	Mais ou menos	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006, p. 259).

Conforme demonstrado no Quadro 1, é possível perceber que o clima organizacional de uma empresa tende a ser desfavorável quando seus funcionários experienciam sentimentos ruins em relação à própria empresa ou ao trabalho em si, demonstrando falta de envolvimento, frustração, desmotivação, improdutividade, dentre outros. Ao contrário, o clima pode ser favorável diante da vivência de sentimentos bons, como satisfação, motivação, alta produtividade e envolvimento com os negócios.

Em última instância, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apontam que o clima organizacional pode ser positivo quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais de seus funcionários, e negativo quando essas necessidades são frustradas, levando a uma manifestação do clima organizacional através dos comportamentos apresentados pelos funcionários.

### 2.1.3 Representação do clima organizacional

O clima organizacional muitas vezes é considerado abstrato, porque apenas se materializa através de indicadores que apresentam sua qualidade e efetividade nas

organizações. Esses indicadores alertam as empresas quando algo não está funcionando de maneira positiva e quando o clima organizacional da empresa está sendo percebido de maneira negativa. Para Luz (2003), existem alguns indicadores de clima organizacional, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores do clima organizacional

<b>Turnover</b>
É a rotatividade de pessoal, que pode apresentar uma “pista” de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa, que falta algo na empresa para satisfazê-las.
<b>Absenteísmo</b>
O excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o apresentado no <i>turnover</i> .
<b>Pichações nos banheiros</b>
Críticas e agressões direcionadas aos líderes da empresa indicam o estado de insatisfação dos funcionários. As portas e paredes dos banheiros representam um espaço anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para dizer o que pensam da empresa e de seus gestores.
<b>Programas de sugestões</b>
Se forem malsucedidos, podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que a empresa esperava.
<b>Avaliação de desempenho</b>
Através de um procedimento formal para a avaliação de desempenho dos funcionários, a empresa pode encontrar informações que muitas vezes vão confirmar que o baixo desempenho de alguns colaboradores é decorrente de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou de problemas pessoais.
<b>Greves</b>
A adesão às greves muitas vezes revela uma reação dos empregados e o seu descontentamento com a empresa.
<b>Conflitos interpessoais e interdepartamentais</b>
Determinam se o clima da empresa entre os funcionários ou departamentos será tenso ou agradável.
<b>Desperdícios de material</b>
Muitas vezes, a forma de o trabalhador reagir contra a empresa e se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito é estragando os materiais, consumindo mais do que o necessário e danificando os equipamentos de trabalho.
<b>Queixas no serviço médico</b>
Os consultórios médicos das empresas funcionam como um confessionário, onde os empregados descarregam suas angústias sobre vários tipos de reclamações, que muitas vezes acabam gerando distúrbios emocionais e influenciam negativamente a qualidade de vida dos funcionários.

Fonte: Adaptado de Luz (2003).

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), existem alguns aspectos nas empresas que podem ser considerados motivadores do comportamento dos funcionários quanto ao clima organizacional, sendo estes: as informações e análises referentes à excelência e qualidade; a liderança, impulsionando a gestão da qualidade e valores institucionais; a gestão de pessoas, incluindo treinamento, educação, avaliação, envolvimento, bem-estar e reconhecimento dos funcionários; o

planejamento estratégico, com metas e planos a ser realizar; os resultados obtidos de processos, operações, produtos e serviços; a garantia da qualidade de produtos e serviços; e a satisfação, tanto dos clientes internos, como dos clientes externos.

Nesta acepção, Martins (2008) criou uma escala que aponta cinco fatores percebidos pelos funcionários que influenciam diretamente a percepção do clima organizacional, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Denominações e definições de clima organizacional

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

Fonte: Adaptado de Martins (2008).

Para a autora, o clima organizacional é definido por um conjunto de percepções dos funcionários acerca dos mais variados aspectos da empresa. Entre estes, os mais estudados são: envolvimento, comunicação, suporte do supervisor, coesão, autonomia, recompensa, pressão no trabalho, orientação fornecida para a execução das tarefas designadas, clareza para a realização destas tarefas, conforto físico, inovação e controle sobre o trabalho realizado.

A representação do clima organizacional demonstra, muitas vezes, a necessidade de uma pesquisa de clima dentro da empresa, para apurar mais detalhadamente os reais problemas e demandas que precisam de atenção e modificação dentro da organização.

#### *2.1.4 A importância da pesquisa de clima organizacional*

O clima organizacional tem grandes influências na satisfação, na motivação, no desempenho e no rendimento no trabalho, atuando como mediador entre a

produtividade e empenho dos funcionários e da empresa no geral. A empresa, ao aprofundar seu conhecimento acerca do clima organizacional, consegue contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas no trabalho, a otimização do desempenho da própria empresa e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional (MARTINS, 2008).

Um dos motivos para investigar o clima organizacional são os impactos que esta variável pode causar no desempenho da empresa, pois o clima é influenciado pelas ações de manejo, que são os componentes de uma empresa que podem ser manipulados quando os funcionários compreendem como ela funciona e qual a sua real importância (EVANS *et al.*, 2005).

As empresas, enquanto sistemas organizacionais, procuram atingir certos níveis de eficiência e eficácia, os quais podem ser alcançados de maneira satisfatória com uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo, por meio da criação de um clima organizacional que atenda às necessidades pessoais de cada funcionário, como as de caráter institucional (SANTOS, 1999).

Neste sentido, Luz (2003) explana que a administração de recursos humanos deve avaliar o clima organizacional, pois as empresas devem ouvir seus funcionários como um de seus principais compromissos, por ser uma oportunidade de realizar melhorias contínuas, tanto no ambiente de trabalho quanto na qualidade e nos resultados dos negócios.

O autor também aponta que a empresa deve manter seus clientes internos (funcionários), de todos os setores, satisfeitos em grande parte do tempo, pois o desempenho deles é afetado por suas motivações, ocasionando um melhor ou pior desempenho da própria organização. Algumas novas estratégias de gestão (privatização, terceirização, reengenharia, fusão de empresas e *downsizing*) vêm diminuindo o número de empregos, e acabam modificando a atitude dos funcionários em relação à empresa, devido às privatizações, alianças estratégicas, dentre outras ações que misturam as culturas empresariais e acarretam crenças e valores conflitantes, aumentando a degradação deste clima.

As pesquisas de clima organizacional, segundo Bispo (2006), são uma ferramenta eficaz na busca de problemas que ocorrem na empresa. A análise e o diagnóstico dessas pesquisas geram possíveis sugestões para programas de adoção de novas políticas internas, de produtividade e de melhoria de qualidade. Dessa forma, a empresa, os funcionários e os clientes são favorecidos com um clima mais



positivo. Porém, caso tais pesquisas sejam manejadas de maneira incorreta, não levando em conta os resultados apresentados, podem conduzir o clima ao lado oposto, considerado como negativo.

Assim, Rodriguez (2020) salienta que as pesquisas sobre o clima organizacional são indispensáveis para definir os elementos que afetam o ambiente de trabalho. A autora apresentou alguns modelos de maior destaque e que aparecem repetidamente em estudos sobre a temática, trazendo as seguintes variáveis a serem analisadas durante uma pesquisa de clima organizacional: estrutura e regras; responsabilidade e autonomia; relacionamento e cooperação; conflito; identidade e orgulho; comunicação; motivação no trabalho; e liderança e suporte.

Grande parte das empresas realiza a pesquisa de clima organizacional periodicamente, pois, de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), acredita que, dependendo do resultado apresentado, o trabalho pode ser comprometido, as relações interpessoais prejudicadas e os resultados podem ser menores do que o esperado. A pesquisa de clima é importante porque fornece informações sobre os clientes internos com relação à empresa, sobre a integração destes e suas expectativas, servindo como um instrumento estratégico e eficaz para o planejamento da empresa.

Ainda para os autores, a pesquisa de clima organizacional deve abordar alguns aspectos, como crenças e valores, entendimento da missão, chefia e liderança, salários e benefícios, bem como as relações interpessoais.

No entanto, uma pesquisa realizada por Lovatto e Rodrigues (2019) expôs que grande parte dos estudos realizados sobre clima organizacional não objetiva a pesquisa de clima. As autoras identificaram que, das trinta publicações encontradas sobre a temática, apenas doze realizaram tal pesquisa, o que vai na contramão do apresentado pela literatura como ideal para alcançar um clima organizacional satisfatório, visto que as organizações necessitam compreender de maneira mais profunda o funcionamento de seu próprio ambiente.

Nos dias atuais, as organizações estão reconhecendo o valor que as pessoas motivadas e satisfeitas com o seu trabalho podem trazer à empresa, o que torna a pesquisa de clima organizacional muito importante para avaliar como os funcionários se sentem no ambiente de trabalho. A partir da análise do clima interno da empresa, é possível trabalhar de maneira efetiva as áreas que apresentam mais problemas,

procurando transformar um clima desfavorável em agradável, benéfico tanto para os funcionários como para a empresa (DORIGUETTO; SILVA, 2013).

As medidas de absenteísmo e de rotatividade são fáceis de obter através do departamento de gestão de pessoas, mesmo que este seja estruturado de uma maneira mínima. Os instrumentos que medem o clima organizacional não apenas avaliam a percepção sobre a empresa, como também propiciam dados que demonstram a satisfação dos funcionários com ela e com o trabalho, muitas vezes diretamente relacionados a programas de melhoria da empresa, o que pode ser mais bem investigado com uma pesquisa de satisfação no trabalho (TORREZ; PÉREZ-NEBRA, 2014).

## **2.2 Satisfação no trabalho**

### *2.2.1 O conceito de satisfação no trabalho*

A satisfação no trabalho, segundo Locke (1969), é o estado emocional prazeroso que resulta do trabalho de uma pessoa e que pode ser considerado como atingível, havendo um valor na conquista do trabalho e sendo percebido como algo positivo para o trabalhador.

Já a insatisfação no trabalho é o estado emocional desagradável, com uma percepção negativa do funcionário, que avalia sua função como frustrante ou desmotivadora. A satisfação e a insatisfação no trabalho são resultado da relação percebida entre o que se deseja do trabalho e o que se percebe como oferta ou necessidade (LOCKE, 1969).

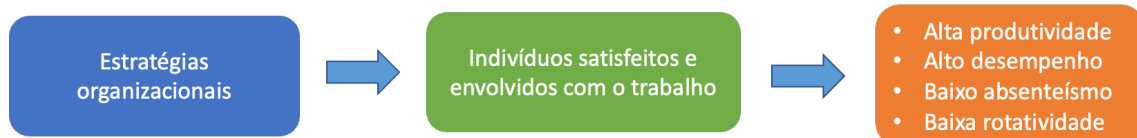
Neste sentido, Rothmann e Cooper (2009) afirmam que a satisfação no trabalho é uma resposta emocional e abstrata, não podendo ser vista. Para mensurá-la, deve-se apurar os comportamentos dos funcionários, a fim de avaliar se estes estão satisfeitos ou não. Esta satisfação é determinada pelos resultados que atendem ou ultrapassam as expectativas dos funcionários – por exemplo, quando alguns funcionários sentem que estão trabalhando mais do que outros, mas estão recebendo menos em comparação a estes que trabalham menos, estarão totalmente insatisfeitos com seu trabalho, chefia e colegas.

De acordo com Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é influenciada pela afetividade dos funcionários em seu ambiente, havendo um vínculo afetivo destes com o trabalho. Assim, é decorrente do resultado do clima organizacional sobre a saúde do funcionário, fazendo parte do conjunto de três componentes psicossociais de bem-estar no trabalho, os quais são: o envolvimento com o trabalho, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o que define essa satisfação é o grau de percepção positiva ou negativa que os funcionários de uma empresa sentem em relação ao seu trabalho, sendo uma resposta emocional ou atitude perante os atributos do trabalho, bem como as condições físicas e sociais deste local, influenciando o comportamento das pessoas que estão dentro das empresas.

Em consonância com os aspectos apresentados, Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que a satisfação no trabalho envolve o grau de contentamento que o funcionário tem com seus colegas e chefes, com o salário, as promoções e o trabalho que realiza. Dessa maneira, é compreendida como um estado emocional positivo ou negativo, um sentimento ou uma crença em relação a pessoas, grupos, ideias ou à própria empresa. A Figura 1 apresenta um fluxograma com as consequências dos vínculos com o trabalho para as organizações.

Figura 1 – Consequências dos vínculos com o trabalho para as organizações



Fonte: Adaptado de Siqueira, Gomide Júnior (2004).

De acordo com os autores, as estratégias criadas pelas organizações para melhorar a satisfação dos funcionários os levam a ficar mais satisfeitos e envolvidos com o trabalho, propiciando um aumento na produtividade e no desempenho e uma diminuição no absenteísmo e na rotatividade, gerando lucros para as empresas.

A satisfação no trabalho também é definida como um conjunto de sentimentos que os funcionários possuem em relação ao seu trabalho, atuando mais como uma atitude do que como um comportamento, tendo uma relação direta com alguns fatores de desempenho. A partir da premissa de que funcionários satisfeitos produzem mais

e funcionários insatisfeitos produzem bem menos, a satisfação deve ser considerada como objetivo primário em uma empresa (ROBBINS, 2005).

Sendo assim, a satisfação no trabalho expressa o quanto os funcionários gostam de seu trabalho e da empresa onde estão, referindo-se aos sentimentos que os funcionários têm em relação aos seus colegas, supervisores, à natureza da sua função e ao salário. Portanto, representa o quanto as pessoas gostam de seu trabalho, enquanto a insatisfação demonstra o quanto elas não gostam (SPECTOR, 2012).

### *2.2.2 Fatores que influenciam a satisfação no trabalho*

A satisfação e a motivação no trabalho, de acordo com Siqueira (2008), eram compreendidas como características individuais responsáveis pelos comportamentos dos funcionários no trabalho que os direcionavam no sentido dos interesses das empresas (aumento da produtividade e do desempenho, redução de ausências, e permanência na empresa).

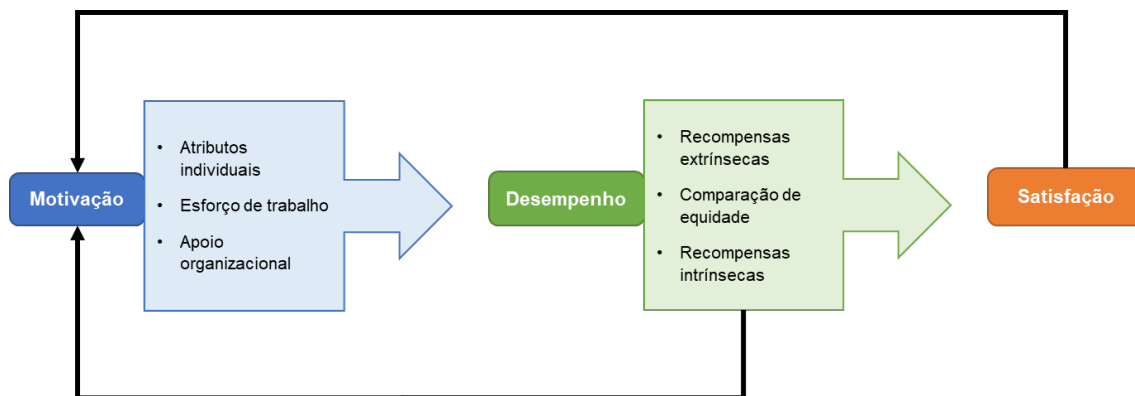
A relação entre satisfação e motivação no trabalho, para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), abarca a força e os sentimentos internos, responsáveis pela direção e persistência de esforço despendido no trabalho. Nessa perspectiva, as necessidades individuais, as condições de trabalho, a supervisão, os colegas e a atividade em si influenciam o comportamento dos funcionários, podendo ser positivo ou negativo, dependendo das várias facetas relacionadas ao próprio trabalho.

Rothmann e Cooper (2009) apresentam aspectos influenciadores da satisfação no trabalho, como: fatores organizacionais – promoções, pagamentos, condições de trabalho e a atividade em si; fatores sociais e grupais – chefes, supervisores e colegas; e os fatores pessoais – necessidades, satisfações, benefícios e aspirações do funcionário em relação ao trabalho.

Segundo Robbins (2005), o trabalho envolve a convivência do funcionário com pessoas, colegas e supervisores, a aceitação de condições físicas de trabalho abaixo do ideal, a obediência às políticas e regras da empresa, dentre outros aspectos que podem muitas vezes resultar em insatisfação. O autor aponta que os fatores típicos que influenciam a satisfação no trabalho são a supervisão, a natureza do trabalho, a remuneração, as promoções e o relacionamento com os colegas.

Sobre o comportamento organizacional, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) apontam três fatores que estão relacionados e influenciam a satisfação no trabalho, sendo estes: a própria satisfação, que gera o desempenho; o desempenho que causa a satisfação; e as recompensas, que geram tanto a satisfação quanto o desempenho. Os autores apresentam um fluxograma que demonstra a relação entre estes três fatores, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma relacional entre motivação, desempenho e satisfação



Fonte: Adaptado de Schermerhorn, Hunt, Osborn (1999).

Os autores afirmam que o desempenho é influenciado pelo apoio organizacional, pelo esforço de trabalho e pelos atributos individuais. Estes decorrem da motivação, que é influenciada por qualquer tipo de satisfação no trabalho, sendo decorrente de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Os autores também afirmam que, se os funcionários sentirem que existe algum tipo de desigualdade no trabalho, futuramente haverá uma redução da satisfação e da motivação, bem como do desempenho.

Rodriguez (2020) destaca que a satisfação no trabalho é frequentemente relacionada a alguns aspectos que o ambiente de trabalho engloba, como a relação entre clientes, colegas e gerentes, a motivação, o apego, o salário e os benefícios gerados. Tais fatores contribuem para formar uma atmosfera no local de trabalho, ocasionando satisfação e eficiência no desempenho dos funcionários.

Neste sentido, Spector (2002) aponta os aspectos comuns que influenciam essa variável e permitem uma melhor e mais completa visualização da satisfação no trabalho: as recompensas (salário, oportunidades de promoção e benefícios); outras

peças envolvidas (supervisão, colegas e condições de trabalho); e a natureza do trabalho (comunicação e segurança).

Com base nestes aspectos, o funcionário pode ficar extremamente satisfeito com seu trabalho, ou extremamente insatisfeito. Porém, ele pode, ao mesmo tempo, estar satisfeito apenas com a natureza de seu trabalho e sua chefia, porém insatisfeito com seu salário e os benefícios fornecidos pela empresa. O autor cita dezesseis características relacionadas à satisfação no trabalho, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Dezesseis características relacionadas à satisfação no trabalho

<b>Características</b>	
Ter um bom seguro de saúde e outros benefícios.	Limitar a quantidade de stress no trabalho.
Ter um trabalho interessante.	Ter horário regular, sem precisar trabalhar nos fins de semana ou à noite.
Ter segurança no trabalho.	Ter um bom rendimento.
Ter a oportunidade de aprender novas habilidades.	Trabalhar perto de casa.
Poder tirar férias de uma semana ou mais durante o ano.	Fazer um trabalho importante para a sociedade.
Poder trabalhar de forma independente.	Ter chances de promoção.
Ter suas realizações reconhecidas pelas pessoas com quem você trabalha.	Ter muito contato com outras pessoas.
Ter um trabalho no qual você pode ajudar as pessoas.	Ter horário flexível.

Fonte: Adaptado de Spector (2002).

O autor também apresenta outros aspectos que são antecedentes e podem influenciar individualmente a satisfação no trabalho, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Aspectos antecedentes que podem influenciar a satisfação no trabalho

Características ambientais do trabalho	Personalidade
Feedback do trabalho	Abrangência do trabalho
Conflito entre família e trabalho (quando as exigências deste influenciam a família ou o oposto)	Afetividade negativa (tendência do funcionário de experimentar emoções negativas, como depressão e ansiedade, em diversas situações)
Conflito no papel (quando ocorre uma incompatibilidade do funcionário em relação às demandas de trabalho)	Gênero (os homens estão em funções mais gerenciais e profissionais, e as mulheres em funções mais administrativas)
Ambiguidade do papel (certeza que o funcionário tem sobre quais são suas funções e responsabilidades no trabalho)	Idade (existem mais pessoas idosas trabalhando, o que influencia diferentes tipos de satisfação)
Locus de controle (quando o funcionário acredita ou não que controla as contingências de sua vida)	Diferenças culturais e adequação da pessoa ao trabalho

Fonte: Adaptado de Spector (2002, 2012).

Segundo Siqueira (2008), pesquisas científicas sobre a temática demonstraram que alguns dos aspectos apresentados anteriormente por Spector (2002, 2012) são pouco relevantes para as variações dos níveis de satisfação no trabalho, como: características pessoais dos funcionários (idade, sexo, estado civil e nível de escolaridade), ambiente físico (ruído, iluminação e temperatura), ou estrutura das empresas (matricial, funcional ou híbrida).

A autora aponta a existência de cinco dimensões para a avaliação da satisfação no trabalho, compreendendo origem e fontes diferentes, decorrentes de experiências prazerosas no trabalho, como: salário, promoções, chefes, colegas e o próprio trabalho. As cinco dimensões e suas definições são detalhadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Dimensões e definições de satisfação

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário em comparação com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na atividade exercida.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e com o entendimento entre eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade delas.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa de promover funcionários e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008).

De acordo com a autora, estas dimensões são necessárias para uma avaliação mais fidedigna da pesquisa de satisfação no trabalho, pois levam em conta o contentamento do funcionário com o relacionamento com a chefia e os colegas, com a remuneração e as promoções oferecidas a ele e não a outros colegas – os quais considera que empreenderam menos esforços –, e com o interesse despertado pelas tarefas que realiza diariamente.

### 2.2.3 A importância da pesquisa de satisfação no trabalho

A pesquisa de satisfação no trabalho é relevante, para Spector (2012), pois pode contribuir para o manejo desta satisfação ou insatisfação dos funcionários, devido ao seu impacto no comportamento e bem-estar dos funcionários e da própria organização. Alguns destes comportamentos são o desempenho no trabalho, a rotatividade e a ausência do funcionário. A Figura 3 apresenta o fluxograma sobre a contribuição da satisfação.

Figura 3 – Fluxograma sobre contribuição da satisfação no trabalho



Fonte: Adaptado de Spector (2012).

Para o autor, conforme a Figura 3, a satisfação no trabalho ocasiona maior esforço, que logo resultará em melhor desempenho no trabalho, gerando mais recompensas (resultados) e, conseqüentemente, maior satisfação no trabalho.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), os pesquisadores do comportamento organizacional têm grande interesse em medir a satisfação no trabalho e em entender as conseqüências que são geradas para os funcionários nas empresas.

Para os autores, os gestores e líderes de equipe precisam compreender a satisfação de seus funcionários no trabalho, pois essa variável determina um alto nível de desempenho, tornando as pessoas mais felizes e fazendo com que se sintam bem em seus empregos, devido ao seu bom desempenho. Como apontado, também há



influência das recompensas, de modo que, quando estas são bem administradas, os funcionários têm melhor desempenho e satisfação.

Neste contexto, Siqueira (2008) expressa que a pesquisa de satisfação é de extremo interesse não somente para pesquisadores, mas também para empresas e gestores, pois demonstra os índices de satisfação no trabalho em relação à adequação destes referentes às políticas e práticas de gestão das empresas, funcionando como um indicador de quais são as melhores empresas para um funcionário trabalhar.

A investigação da satisfação no trabalho avalia quais são os retornos oferecidos pelas empresas em forma de promoções, benefícios e salários, e o quanto a convivência com colegas e chefes da mesma área e a realização das tarefas propostas proporcionam ao funcionário sentimentos de felicidade e gratificação (SIQUEIRA, 2008).

A análise da satisfação no trabalho tem sido estudada com a finalidade de realizar mudanças e aplicar medidas úteis no ambiente de trabalho, que facilitem o trabalho em si, promovendo a criatividade, diminuindo o absenteísmo e a rotatividade, e aumentando a produtividade, dentre outros benefícios (RODRIGUEZ, 2020).

Para tanto, Siqueira e Gomide Júnior (2004) apontaram que a pesquisa de satisfação é necessária para que as empresas possam reduzir os custos econômicos que envolvem a força de trabalho e aumentar os lucros através da manutenção de grande parte dos funcionários, tornando-os mais satisfeitos, estáveis, produtivos e assíduos no trabalho, conforme apresentado pelos autores no fluxograma da Figura 4.

Figura 4 – Antecedentes, correlatos e consequência de satisfação no trabalho



Fonte: Adaptado de Siqueira, Gomide Júnior (2004).

Para os autores, como pode ser verificado na Figura 4, a percepção de suporte organizacional e de justiça no trabalho, o envolvimento com o trabalho, o comprometimento organizacional e o engajamento com o trabalho permitem perceber o nível de satisfação dos funcionários para, posteriormente, implementar ações que os deixem mais satisfeitos, diminuindo a rotatividade e o número de faltas, bem como aumentando o desempenho e a produtividade.

## **2.3 Habilidades sociais**

### *2.3.1 O conceito de habilidades sociais*

As habilidades sociais, segundo Zilda e Almir Del Prette (2017), referem-se aos comportamentos valorizados em determinada cultura e que possuem grande probabilidade de gerarem resultados favoráveis para o indivíduo, seu grupo e sua comunidade, podendo contribuir para um desempenho social favorável em tarefas interpessoais.

Para os autores, que são os mais importantes estudiosos deste tema em língua portuguesa, os comportamentos categorizados como habilidades sociais contribuem para a produção de resultados pretendidos na interação social, como: pedir alguma coisa e ser atendido; expressar quando discorda de algo e ser respeitado no seu direito de opinar sobre o assunto; fazer uma pergunta e obter resposta, dentre outros.

As habilidades sociais são apresentadas por Rubio e Anzano (1998) como a capacidade de executar comportamentos aprendidos, que compreendem as necessidades individuais de comunicação interpessoal, e a capacidade de responder efetivamente às demandas de situações sociais.

As habilidades sociais são respostas pertinentes para desempenhar efetivamente algumas funções, como: alcançar reforçadores em situações de interação social; manter ou melhorar relacionamentos com outras pessoas; impedir o bloqueio do reforço social ou socialmente mediado; manter a autoestima; e reduzir o estresse associado a situações interpessoais conflitantes (RUBIO; ANZANO, 1998).

De acordo com Caballo (1997), as habilidades sociais são definidas como:

[...] conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo no contexto interpessoal, que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo de um modo adequado à situação respeitando esses comportamentos nos demais, e que geralmente resolvem uma situação ao mesmo tempo em que minimizam a probabilidade de problemas futuros [...]. (CABALLO, 1997, p. 230).

Todos os comportamentos ou as sequências de comportamentos que ocorrem em situações sociais são considerados como desempenhos sociais, dos quais as habilidades sociais fazem parte, atuando como uma classe de comportamento já existente no repertório do indivíduo, que pode ser competente ou não. Essas habilidades estão ligadas à capacidade da pessoa de organizar pensamentos, sentimentos e ações em prol de seus objetivos e valores, adequando-os às demandas do ambiente (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

Para obter um desempenho socialmente competente são necessários vários requisitos, como: (a) possuir um repertório variado de habilidades sociais; (b) dispor de conhecimento das normas e regras do ambiente, discriminando as demandas nas tarefas interpessoais, como o autoconhecimento acerca dos próprios recursos para a execução das tarefas; (c) ser orientado pelos valores de convivência e ética da competência social; (d) praticar a automonitoria<sup>3</sup> e a análise de contingências no decorrer das interações sociais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018).

Neste sentido, Cuadra-Peralta *et al.* (2017) afirmam que as habilidades sociais representam uma ampla gama de habilidades abertas ao desenvolvimento, podendo ser adquiridas por meio de treinamento (aprendidas), e sua eficácia está relacionada ao resultado interpessoal positivo. No campo do trabalho e das organizações, elas são consideradas um fator influente no sucesso, pois permitem estabelecer relações profissionais satisfatórias e eficientes no local de trabalho.

Rodrigues *et al.* (2016) apontam que elas são habilidades específicas que conduzem os indivíduos a um desempenho eficaz em situações sociais, abarcando o comportamento manifesto, a habilidade social cognitiva e a regulação emocional.

Para Riggio e Reichard (2008), as habilidades sociais são componentes-chave da inteligência social e incluem: capacidade de se expressar em interações sociais; capacidade de ler e entender diferentes situações sociais; conhecimento de papéis,

---

<sup>3</sup> Habilidade metacognitiva e afetivo-comportamental atribuída durante o desempenho, envolvendo alguns comportamentos como observar, interpretar, descrever e regular os próprios sentimentos, pensamentos e comportamentos em uma dada situação ou tarefa interpessoal (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018).

normas e roteiros sociais; habilidades de resolução de problemas interpessoais e de interpretação de papéis.

As habilidades sociais são entendidas como a capacidade de executar os comportamentos aprendidos que cobrem nossas necessidades de comunicação interpessoal ou respondem às demandas das situações sociais de maneira eficaz e apropriada (VELOSO-BESIO *et al.*, 2015).

Rubio e Anzano (1998) concluem que o conceito de habilidades sociais pode ser delimitado por quatro características, sendo a primeira o caráter aprendido; a segunda, a compreensão do ponto de vista do outro e da projeção de uma autoimagem através do comportamento social; a terceira, a percepção de que o desempenho dessas habilidades não depende apenas da adaptação dos componentes da situação social, mas também dos objetivos buscados em determinadas situações; e a quarta, o entendimento de que essas habilidades são consideradas como sinônimo de eficácia do comportamento interpessoal.

Elas podem ser aprendidas de maneira não sistemática e sistemática nas relações interpessoais. A maneira não sistemática ocorre nas orientações incidentais ou na observação dos comportamentos de pais, do círculo de amigos, do cônjuge, dos colegas de trabalho e da mídia em geral. Já a maneira sistemática ocorre por meio de programas de treinamento de habilidades sociais, tanto terapêuticos como preventivos (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

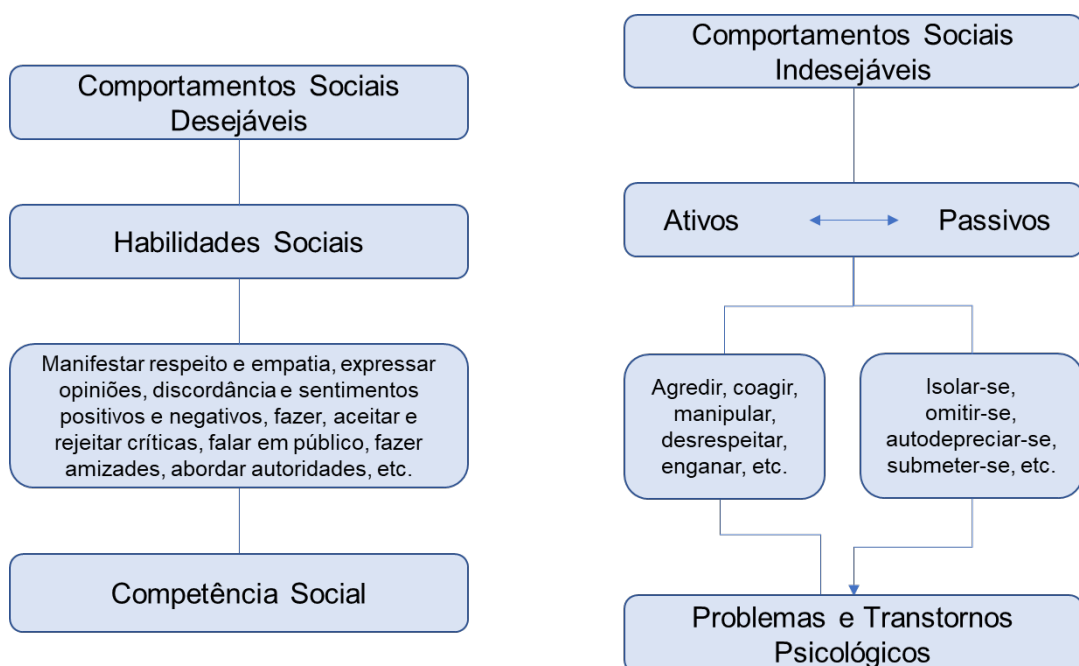
Alguns pontos importantes na análise de habilidades sociais devem ser considerados. Conforme propõem Zilda e Almir Del Prette (2018), as habilidades sociais são: situacionais, isto é, o indivíduo pode apresentar uma classe delas em determinada situação e não apresentar em outra; culturais, uma vez que os comportamentos que auxiliam as competências sociais dependem das normas e dos valores da cultura; e aprendidas, habitualmente de forma assistemática, durante as relações interpessoais em diversos contextos.

Devido ao ritmo de vida mais complexo e acelerado, há uma maior exigência das habilidades sociais, uma vez que é necessário se relacionar com diferentes tipos de pessoas e grupos sociais, o que por vezes ocorre de maneira simultânea, regida por regras e normas sociais diversas, demandando grande habilidade (KOGA, 2017).

### 2.3.2 Tipos de habilidades sociais

Os comportamentos sociais, segundo Zilda e Almir Del Prette (2017), podem ser divididos em dois conjuntos: comportamentos sociais desejáveis e comportamentos sociais indesejáveis. Os autores criaram um esquema de classes de comportamentos sociais, conforme a Figura 5.

Figura 5 – Esquema geral de classes de comportamentos sociais desejáveis e indesejáveis



Fonte: Zilda e Almir Del Prette (2017, p. 22).

Os comportamentos sociais desejáveis, em muitas culturas, são os guiados por valores de respeito mútuo nas interações entre os indivíduos; e os comportamentos indesejáveis são os que adversam os valores compartilhados na cultura (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Os comportamentos sociais indesejáveis podem ser ativos (antissociais) ou passivos (associais). Os ativos geram frequentemente consequências satisfatórias para o indivíduo, porém causando prejuízo para ele mesmo, para o grupo e sua comunidade. Os passivos podem impedir em curto prazo as consequências negativas para o indivíduo, mas não nos médio e longo prazos (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Assim, os comportamentos sociais desejáveis se organizam em classes e subclasses, sendo apresentados por Zilda e Almir Del Prette (2017) como um portfólio de habilidades sociais. Isso facilita a identificação e classificação dos déficits e dos recursos do cliente, como também orienta a avaliação da promoção das habilidades sociais relevantes, representadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Portfólio de habilidades sociais

<b>Classe de HS*</b>	<b>Significado</b>
Comunicação	Iniciar e manter conversação, fazer e responder perguntas, pedir e dar feedback, elogiar e agradecer elogio, dar opinião. A comunicação ocorre tanto na forma direta (face a face) como na indireta (com uso de meios eletrônicos). Na comunicação direta, a verbal está sempre associada à não verbal, que pode complementar, ilustrar, substituir e às vezes contrariar a verbal.
Civilidade	Cumprimentar e/ou responder a cumprimentos ao entrar e ao sair de um ambiente, pedir “por favor”, agradecer (dizer “obrigado/a”), desculpar-se e usar outras formas de polidez normativas na cultura, em sua diversidade e suas nuances.
Fazer e manter amizade	Iniciar conversação, apresentar informações livres, ouvir/fazer confidências, demonstrar gentileza, manter contato sem ser invasivo, expressar sentimentos, elogiar, dar feedback, responder a contato, enviar mensagem (e-mail, bilhete), convidar/aceitar convite para passeio, fazer contatos em datas festivas (aniversário, Natal etc.), manifestar solidariedade diante de problemas.
Empatia	Manter contato visual; aproximar-se do outro; escutar evitando interromper; tomar perspectiva (colocar-se no lugar do outro); expressar compreensão; incentivar a confiança, quando for o caso; demonstrar disposição para ajudar, se for o caso; compartilhar alegria e realização do outro (nascimento do filho, aprovação no vestibular, obtenção de emprego etc.).
Assertivas	Por se tratar de uma classe ampla com muitas subclasses, são aqui destacadas entre as mais importantes: defender direitos próprios e de outrem; questionar, opinar, concordar, discordar, solicitar explicações sobre o porquê de certos comportamentos; fazer e recusar pedidos; expressar raiva, desagrado e pedir mudança de comportamento; desculpar-se e admitir falha; manejar críticas – (a) aceitar críticas (ouvir com atenção até o interlocutor encerrar a fala, fazer perguntas, pedir esclarecimento, olhar para o interlocutor, concordar com a crítica ou com parte dela, pedir desculpas); (b) fazer críticas (falar em tom de voz pausado e audível, manter contato visual sem ser intimidatório, dizer o motivo da conversa, expor a falha do interlocutor, pedir mudança de comportamento); (c) rejeitar críticas (ouvir até o interlocutor encerrar a fala, manter contato visual, solicitar tempo para falar, apresentar sua versão dos fatos, expor opinião, relacionar a não aceitação da crítica à veracidade do acontecimento); falar com a pessoa que exerce papel de autoridade – cumprimentar, apresentar-se, expor motivo da abordagem, fazer e responder perguntas, fazer pedido, se for o caso; tomar nota, agendar novo contato, se for o caso; agradecer, despedir-se.
Expressar solidariedade	Identificar necessidades do outro, oferecer ajuda, expressar apoio, engajar-se em atividades sociais construtivas, compartilhar alimentos ou objetos com pessoas deles necessitadas, cooperar, expressar compaixão, participar de reuniões e campanhas de solidariedade, fazer visitas a pessoas com necessidades, consolar, motivar colegas a fazer doações.

Manejar conflitos e resolver problemas interpessoais	Acalmar-se exercitando autocontrole diante de indicadores emocionais de um problema; reconhecer, nomear e definir o problema; identificar seu próprio comportamento e dos outros associados à manutenção ou solução do problema (como avaliam, o que fazem, qual a motivação para mudança); elaborar alternativas de comportamentos, propor alternativas de solução, escolher, implementar e avaliar cada alternativa ou combinar alternativas quando for o caso.
Expressar afeto e intimidade (namoro, sexo)	Aproximar-se e demonstrar afetividade ao outro por meio de contato visual, sorriso, toque, fazer e responder perguntas pessoais, dar informações livres, compartilhar acontecimentos de interesse do outro, cultivar o bom humor, partilhar brincadeiras, manifestar gentileza, fazer convites, demonstrar interesse pelo bem-estar do outro, lidar com relações íntimas e sexuais, estabelecer limites quando necessário.
Coordenar grupo	Organizar a atividade, distribuir tarefas, incentivar a participação de todos, controlar o tempo e o foco na tarefa, dar feedback a todos, fazer perguntas, mediar interações, expor metas, elogiar, parafrasear, resumir, cobrar desempenhos e tarefas, explicar e pedir explicações, verificar compreensão sobre problemas.
Falar em público	Cumprimentar, distribuir o olhar pela plateia, usar tom de voz audível, modulando-o conforme o assunto, fazer e responder perguntas, apontar conteúdo de materiais audiovisuais (ler apenas o mínimo necessário), usar humor, se for o caso; relatar experiências pessoais, se for o caso; relatar acontecimentos (incluir subclasses do item anterior), agradecer a atenção ao finalizar.

\* Habilidades sociais.

Fonte: Adaptado de Zilda e Almir Del Prette (2017, p. 28-30).

Os autores explanam que, das habilidades sociais apresentadas, algumas podem ser consideradas como básicas, pois estão presentes em várias classes destas, como: relatar interações, observar e descrever comportamentos, elogiar, fazer e responder perguntas, dentre outras.

Caballo (2003) também apresenta algumas classes de resposta das habilidades sociais, consideradas como principais dimensões sociais que abrangem essas habilidades, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Classes de respostas apresentadas

Fazer elogios	Expressar opiniões pessoais (inclusive desacordo)
Aceitar elogios	Expressar incômodo, desagrado ou fadiga justificada
Fazer pedidos	Pedir a mudança de conduta do outro
Expressar amor, agrado e afeto	Desculpar-se ou admitir ignorância
Iniciar e manter conversações	Enfrentar as críticas
Defender os próprios direitos	Solicitar satisfatoriamente um trabalho
Recusar pedidos	Falar em público

Fonte: Caballo (2003, p. 6).

O autor destaca que essas respostas são as mais básicas e devem ser emitidas por um determinado indivíduo. Elas vão interferir nas variáveis da pessoa, em um

entorno particular, e será necessário levar em conta as variáveis presentes em determinada situação.

### *2.3.3 Habilidades sociais profissionais*

As habilidades sociais podem ser organizadas na função de papéis sociais<sup>4</sup> que as pessoas assumem durante sua vida. Um bom desempenho e o aperfeiçoamento em determinados papéis podem ser fundamentais para o bem-estar dos envolvidos. Os autores apontam seis habilidades sociais (HS) pertinentes a diversos papéis sociais, sendo: HS conjugais, HS educativas (pais), HS acadêmicas (estudantes), HS educativas (professores), HS profissionais e HS de cuidadores (de idosos, de doentes) (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001, 2017).

As HS profissionais envolvem algumas classes pontuais de habilidades, como: organizar e conduzir reuniões, expor planos, sugerir projetos, atribuir e solicitar tarefas, organizar e expor resultados, realizar entrevistas, ouvir e fazer sugestões, lidar com queixas, orientar colegas e funcionários, orientar clientes, definir e encaminhar a solução de problemas, comunicar e estabelecer regras, e atender ou recusar pedidos (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001, 2017). As HS profissionais correspondem a diferentes demandas interpessoais geradas pelo ambiente de trabalho, com o objetivo de cumprir metas, preservar o bem-estar da equipe e respeitar os direitos de cada um (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2013).

Atualmente, o desempenho de qualquer função profissional requer conhecimento e domínio, junto com habilidades conceituais (conhecimento sobre o assunto) e técnicas (manuseio instrumental), um conjunto de habilidades sociais que possibilita ao profissional a oportunidade de criar um relacionamento eficaz e satisfatório com os outros: seus colegas e clientes (RUBIO; ANZANO, 1998).

No entanto, o aprendizado das habilidades sociais acaba se tornando desigual, pois geralmente essas habilidades são adquiridas na experiência profissional. Muitas pessoas acreditam que essas habilidades só se desenvolvem baseadas em características pessoais, ou seja, a capacidade de estabelecer e manter relacionamentos e comunicações eficazes com outros só é apresentada por pessoas

---

<sup>4</sup> Os papéis sociais são determinados culturalmente e incorporam padrões de comportamento esperados do grupo social ou autoatribuídos pelo indivíduo, durante a prática de certas funções em contextos e atividades particulares (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).



que por natureza são simpáticas, agradáveis, têm bom humor etc., deixando muitas vezes seu aprendizado ao acaso (RUBIO; ANZANO, 1998).

Zilda e Almir Del Prette (2018) sinalizam que há pouco tempo, no ambiente de trabalho, os critérios usados para a seleção de pessoas valorizavam exclusivamente as competências técnicas, em vez das sociais, nas interações profissionais – com exceção de algumas áreas, como vendas, magistério, advocacia e recepção. Porém, as organizações passaram a considerar essas competências, mesmo que por vezes sejam mencionadas como desenvoltura social, capacidade de trabalho em equipe, comunicação assertiva, dentre outras.

De acordo com os autores, os paradigmas organizacionais, voltados para a reestruturação produtiva do século XXI, valorizam mais a dimensão interpessoal do trabalho e demandam cada vez mais as competências sociais, sobretudo de executivos, perante as demandas interpessoais decorrentes do contexto do trabalho.

Koga e Rodrigues (2016) também salientam que as habilidades sociais profissionais ainda são pouco discutidas na literatura atual, sendo um tema de grande importância para resultados laborais positivos, especialmente na área organizacional, na qual os resultados produzidos pelas organizações consistem grandemente no desempenho dos indivíduos e das relações estabelecidas entre eles.

No ambiente de trabalho, Cuadra-Peralta *et al.* (2017) afirmam que as habilidades sociais são um componente essencial para o trabalho em equipe, a resolução de conflitos e para atuar de maneira mais coordenada, cooperativa e integrada com os outros. As habilidades sociais que são relevantes no local de trabalho incluem: assertividade, comunicação, críticas, elogios, negociação, escuta ativa, empatia, habilidades de supervisão, entre outras.

O uso das habilidades sociais está diretamente ligado ao desempenho do trabalho e das atividades desenvolvidas nas organizações. São um recurso importante para o trabalho, para a realização de atividades humanas, produtivas ou criativas, destinadas à produção de produtos ou prestação de serviços – atividades por meio das quais as pessoas obtêm alguma forma de compensação material, psicológica e/ou social (GIL, 1998).

No local de trabalho e nas organizações, as habilidades sociais são consideradas influenciadoras do sucesso, pois permitem estabelecer relações satisfatórias e eficientes no ambiente profissional. Algumas dessas habilidades são:

empatia, assertividade, comunicação, fazer e receber críticas e elogios, negociação, escuta ativa, habilidades de supervisão, entre outras (VELOSO-BESIO *et al.*, 2015).

Estudos feitos na área do comportamento organizacional, visando compreender o campo de habilidades sociais voltado para o sucesso na carreira profissional, demonstraram que os indivíduos que possuem mais habilidades sociais conquistam maiores interações sociais positivas, melhores performances, aumento do número de promoções e, por conseguinte, um maior número de aumentos salariais (RODRIGUES *et al.*, 2016).

Para Lopes *et al.* (2015), as habilidades sociais no contexto do trabalho são entendidas como classes de comportamentos sociais que possuem alta probabilidade de gerar consequências positivas para os profissionais, tanto de maneira individual como grupal. Geralmente são associadas a melhores classificações na liderança e no sucesso profissional, como também a um maior desempenho.

#### *2.3.4 Relação entre habilidades sociais, clima organizacional e satisfação no trabalho*

Os diferentes estudos realizados sobre a qualidade de vida no trabalho revelam duas dimensões desse contexto, uma relacionada ao ambiente de trabalho e outra, à experiência psicológica dos trabalhadores. Esta inclui a satisfação de necessidades pessoais, o desenvolvimento de habilidades, o relacionamento interpessoal, o significado intrínseco do trabalho, o desenvolvimento pessoal, a autoestima, a satisfação, o reconhecimento, a dignidade, dentre outros fatores (GIL, 1998).

Para um ambiente de trabalho agradável é necessário estabelecer habilidades sociais satisfatórias, através de algumas ações realizadas por parte da organização, como: a melhoria das relações internas entre membros da mesma organização; a incorporação de pessoas pertencentes a diferentes contextos culturais; o treinamento e gerenciamento de equipes de trabalho eficientes; a criação de redes de contato externas; o estabelecimento de relações diretas com fornecedores, clientes e membros de outras organizações e da sociedade (GIL, 1998).

Desde a década de 1960 o mundo experienciava modificações no aumento do número de postos de trabalho, os quais requeriam habilidades mais pertinentes às pessoas do que às máquinas. As habilidades sociais profissionais são capazes de contribuir no desenvolvimento delas mesmas e do ambiente de trabalho, propiciando

relações sociais mais eficazes, agradáveis e criativas entre colegas e clientes (KOGA, 2017).

As habilidades sociais são necessárias para uma melhor avaliação dos funcionários e promoção de um melhor ambiente de trabalho, pois trabalhadores que possuem alta conscienciosidade<sup>5</sup> e altas habilidades sociais são vistos por seus supervisores como bem-sucedidos no desempenho de suas tarefas, devido a sua atenção aos detalhes em questões interpessoais e sua eficácia, diferentemente daqueles que são conscienciosos, mas possuem poucas habilidades sociais; por vezes estes trabalhadores se dedicam de maneira obstinada à resolução de problemas, porém não se atêm ao tempo que gastam e às oportunidades que podem surgir (RODRIGUES *et al.*, 2016).

Guedes e Sodré (2011) mencionam que, quando as habilidades sociais faltam ou são utilizadas de forma inadequada, isso pode prejudicar as pessoas no dia a dia do ambiente de trabalho, impactando as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores, tanto na forma de liderar como na de conduzir a equipe, influenciando muitos aspectos da organização.

De acordo com Veloso-Besio *et al.* (2019), alguns estudos associam as habilidades sociais adequadas a uma maior satisfação com a vida e o trabalho, o que se demonstra em comportamentos mais efetivos e adequados apresentados pelos líderes e funcionários no ambiente de trabalho.

Os autores apontam que as habilidades sociais são vistas como recursos indispensáveis para a saúde organizacional e o bem-estar dos trabalhadores, sendo manifestadas em comportamentos assertivos, críticas, elogios e solicitações de mudança de comportamento, entre outros, percebidos pelos funcionários de maneira mais positiva, de modo que estes também demonstram escuta ativa, empatia e outras habilidades sociais.

---

<sup>5</sup> Traço de personalidade caracterizado por cuidado, atenção, dedicação, zelo, esforço, diligência, dentre outros aspectos.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa de campo, quantitativa e exploratória descritiva. A pesquisa de campo é descrita por Marconi e Lakatos (2003) como um estudo empírico que consiste na investigação de informações sobre um problema para o qual se procura uma resposta, buscando comprovar a relação entre dois ou mais fenômenos, ou então comprovar uma hipótese, utilizando questionários, entrevistas, formulários, dentre outros recursos técnicos.

A pesquisa de campo exploratória descritiva é apresentada por Marconi e Lakatos (2003) como investigações empíricas com a finalidade de descrever de maneira completa determinado fenômeno, desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com determinado ambiente, a fim de modificar e esclarecer conceitos ou realizar futuramente uma pesquisa mais precisa.

De acordo com Lima (2008), a pesquisa exploratória descritiva se compromete em reconhecer as variáveis que interferem em determinado fenômeno, identificar as atitudes, situações, eventos e opiniões que são manifestados em certa população, e caracterizar a distribuição de um fenômeno verificado em um grupo.

#### **3.2 Área de realização**

A Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, também conhecida como RMVale, foi criada em 2012 e é composta por 39 cidades, que são divididas em cinco sub-regiões. Está situada entre as duas regiões metropolitanas mais importantes do país: São Paulo e Rio de Janeiro. A RMVale apresenta grande destaque devido à sua diversificada e intensa atividade econômica nos setores aeroespacial e bélico, aeronáutico, automobilístico, portuário e petroleiro.<sup>6</sup>

As cidades que compõem a RMVale, de acordo com a estimativa mais recente feita pelo IBGE em 2018<sup>7</sup> e 2019,<sup>8</sup> possuem cerca de 2.552.601 habitantes, sendo

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://emplasa.sp.gov.br/RMVPLN>. Acesso em: 28 ago. 2020.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/19/29761>. Acesso em: 30 ago. 2020.

<sup>8</sup> Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em: 30 ago. 2020.

este valor equivalente a 5,6% da população total estimada no estado de São Paulo e 1,2% da população total estimada no Brasil. A Tabela 1 apresenta os indicadores de população e de empresas por cidade e sub-região:

Tabela 1 – População e empresas ou organizações por cidade, RMVale e sub-região em 2018/2019

Sub-região		nº de pessoas	nº de empresas ou organizações
1	Caçapava	94.263	2.140
	Igaratá	9.534	221
	Jacareí	233.662	5.326
	Jambeiro	6.602	193
	Monteiro Lobato	4.653	195
	Paraibuna	18.222	438
	Santa Branca	14.788	366
	São José dos Campos	721.944	22.846
	<b>Total</b>	<b>1.103.668</b>	<b>31.725</b>
2	Campos do Jordão	52.088	2.275
	Lagoinha	4.896	401
	Natividade da Serra	6.661	414
	Pindamonhangaba	168.328	3.920
	Redenção da Serra	3.851	145
	Santo Antônio do Pinhal	6.811	338
	São Bento do Sapucaí	10.878	319
	São Luiz do Paraitinga	10.687	980
	Taubaté	314.924	8.943
	Tremembé	47.185	877
<b>Total</b>	<b>626.309</b>	<b>18.612</b>	
3	Aparecida	36.157	1.932
	Cachoeira Paulista	33.327	675
	Canas	5.138	111
	Cunha	21.547	767
	Guaratinguetá	121.789	3.783
	Lorena	88.706	2.251
	Piquete	13.657	180
	Potim	24.643	285
	Roseira	10.712	356
	<b>Total</b>	<b>355.676</b>	<b>10.340</b>
4	Arapeí	2.469	69
	Areias	3.886	56
	Bananal	10.945	467
	Cruzeiro	82.238	1.731
	Larvinhas	7.260	85
	Queluz	13.420	182
	São José do Barreiro	4.147	125
	Silveiras	6.302	73
	<b>Total</b>	<b>130.667</b>	<b>2.788</b>
5	Caraguatatuba	121.532	3.691
	Ilhabela	34.970	1.055
	São Sebastião	88.980	2.828
	Ubatuba	90.799	3.299
	<b>Total</b>	<b>336.281</b>	<b>10.873</b>

Fonte: IBGE (2018/2019).

As sub-regiões 1 e 2 são as mais populosas da RMVale, conforme indicado na Tabela 1, contemplando 67,8% de habitantes das cinco sub-regiões. As cidades mais populosas das duas sub-regiões, em ordem decrescente, são: São José dos Campos, Taubaté, Jacareí, Pindamonhangaba e Caçapava.

De acordo com a estimativa do IBGE em 2018, também apresentada na Tabela 1, a RMVale possui cerca de 74.338 empresas ou organizações cadastradas com unidades locais nas cidades, das quais 67,7% estão localizadas nas sub-regiões 1 e 2, com um maior número de empresas ou organizações nas cidades de São José dos Campos, Taubaté, Jacareí, Pindamonhangaba, Campos do Jordão e Caçapava, em ordem decrescente.

Devido ao grande número populacional, empresarial e organizacional localizado nestas cidades, a pesquisa contará com participantes que trabalham em empresas ou organizações sediadas nelas.

### **3.3 População e amostra**

A composição da amostra foi não probabilística e por conveniência, tendo acesso aos participantes por meio de bola de neve. Os participantes (25 ao todo) são profissionais de todos os gêneros, ativos em instituições públicas e privadas, de pequeno, médio e grande porte, regionais, nacionais e internacionais, de variados ramos de atividade. Têm idade entre 18 e 65 anos e atuam em cargos heterogêneos. Possuem pós-graduação ou são pós-graduandos nas modalidades *lato* ou *stricto sensu*.

### **3.4 Instrumento**

Para a coleta de dados com os profissionais ativos foram utilizados quatro instrumentos: Questionário Sociodemográfico e Profissional (Apêndice A); Escala de Clima Organizacional (ECO – Anexo B); Escala de Satisfação no Trabalho (EST – Anexo C); e Inventário de Habilidades Sociais 2 (IHS2-Del-Prette). Este último instrumento não é disponibilizado em anexo por ser de uso exclusivo de psicólogos.

A ECO é uma escala multidimensional construída e validada por Martins *et al.* (2004), com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre as seguintes dimensões do clima organizacional: comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação de tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico (MARTINS, 2008). A escala é composta por 63 itens agrupados em cinco fatores: apoio da chefia e da organização (Fator 1, com 21 itens), recompensa (Fator 2, com 13 itens), conforto físico (Fator 3, com 13 itens), controle/pressão (Fator 4, com 9 itens) e coesão entre colegas (Fator 5, com 7 itens). Seu índice de precisão (alfa de Cronbach) varia de 0,78 a 0,92. As respostas são obtidas por meio de uma escala de 5 pontos, sendo o valor 1 correspondente a “discordo totalmente” e o valor 5 a “concordo totalmente”. A ECO não possui delimitação de idade dos participantes.

A EST é uma medida multidimensional, construída e validada por Siqueira em 1995, com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador com cinco dimensões do seu trabalho, sendo elas: colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções (SIQUEIRA, 2008). A escala é composta por 25 itens que representam o contentamento no trabalho através das cinco dimensões já citadas, com cinco itens em cada uma, e o índice de precisão (alfa de Cronbach) variando de 0,82 a 0,92. As respostas são obtidas por meio de uma escala de 7 pontos, sendo 1 correspondente a “totalmente insatisfeito” e 7, a “totalmente satisfeito”. A EST também não possui delimitação de idade dos participantes.

O IHS2-Del-Prette é um instrumento de autorrelato, desenvolvido por Zilda e Almir Del Prette em 2001 e atualizado em 2018. Ele permite caracterizar o desempenho social em diversas situações, como no trabalho, na escola, na família e no cotidiano, possibilitando o diagnóstico para uso na clínica, na educação, na seleção de pessoal e no treinamento profissional (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018). O inventário possui 38 itens, os quais descrevem situações de interação social e as possíveis reações a elas. Na atualização realizada em 2018 foram mantidos os 38 itens no caderno e aplicação de na folha de respostas, porém 30 itens compõem o escore geral, em uma estrutura de cinco fatores, sendo F1 – conversação assertiva, F2 – abordagem afetivo sexual, F3 – expressão de sentimento positivo, F4 – autocontrole/enfrentamento, F5 – desenvoltura social, com um índice de precisão (alfa de Cronbach) de 0,94, seguindo uma escala (tipo Likert) com 5 pontos que variam de nunca ou raramente (reajo dessa maneira de 0-2 vezes) a sempre ou quase sempre

(reajo dessa maneira de 9-10 vezes), para que o respondente assinale a frequência com que reage da forma apresentada em cada item. A faixa etária para a utilização do IHS2-Del-Prette é de adultos de 18 a 59 anos, com formação escolar mínima de ensino fundamental 1.

### **3.5 Procedimentos de coleta de dados**

O projeto de pesquisa foi encaminhado para análise do Comitê de Ética e aprovado no dia 17 de agosto de 2020, sob o Parecer nº 4.217.690 (Anexo A). Posteriormente todas as informações sobre a pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram apresentados aos profissionais participantes. O aceite de participação pelos profissionais foi seguido do acordo de datas e situações para a coleta.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação dos instrumentos Questionário Sociodemográfico e Profissional, ECO e EST, com duração de cerca de 30 minutos para cada participante, e foi realizada online, através do Google Forms. A aplicação do instrumento IHS2-Del-Prette foi realizada presencial e individualmente, com duração de 15 minutos para cada participante, nas instalações do consultório de psicologia da pesquisadora.

As escalas (ECO e EST) e o IHS2-Del-Prette foram aplicados no segundo semestre de 2020, e os resultados estão distribuídos em tabelas e gráficos para melhor compreensão desta pesquisa.

### **3.6 Procedimentos de análise de dados**

Questionário Sociodemográfico – A análise de dados foi realizada de modo quantitativo, por meio da organização dos resultados em um quadro com frequências absoluta e relativa.

ECO – Para calcular os níveis de clima organizacional são somados os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator, e o total é dividido pelo número de itens; depois são somadas as médias de cada respondente em cada fator e divididas pelo número de respondentes, e assim sucessivamente. Os resultados das



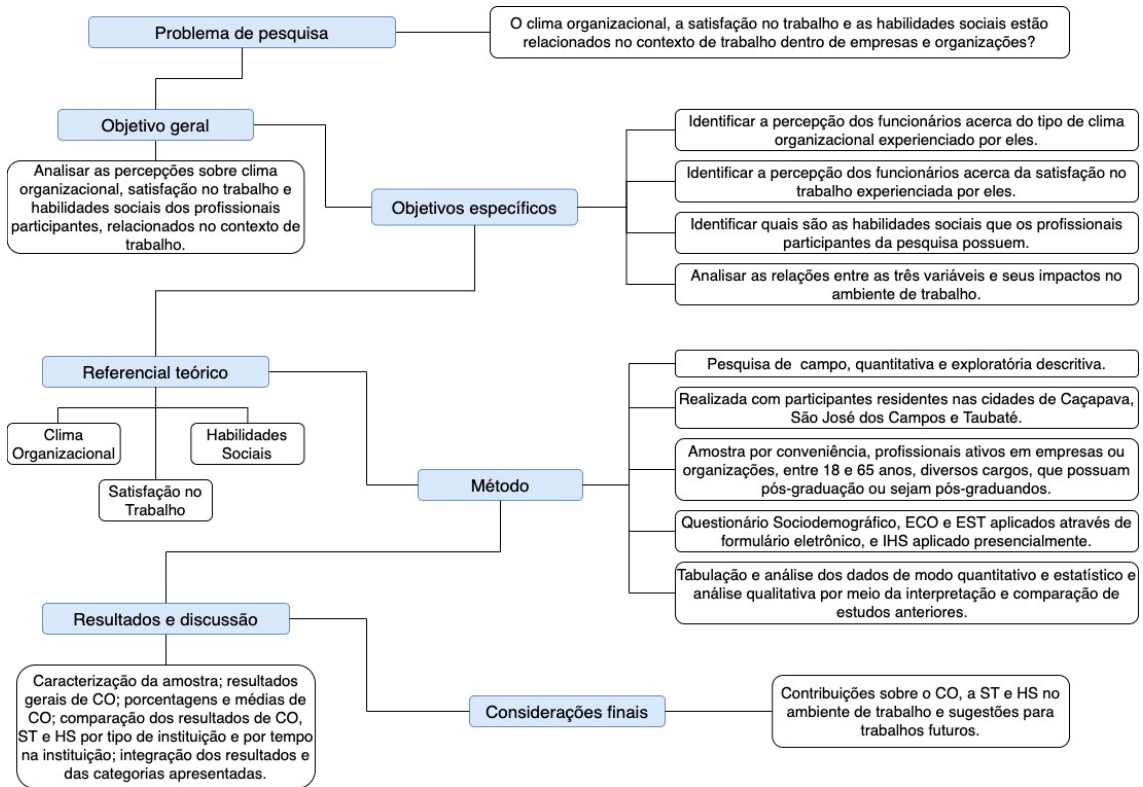
médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5, que é a amplitude da escala de respostas. Para a interpretação considera-se que, quanto maior for o valor da média fatorial, melhor será o clima organizacional (valores que apresentem o número 4 tendem a indicar bom clima, e valores menores que 2,9 apontam clima ruim), sendo inverso apenas no Fator 4 (controle/pressão), no qual quanto maior o resultado, pior o clima, pois serão maiores o controle e a pressão exercidos sobre os funcionários (valores maiores que 4 apontam clima ruim e valores menores que 2,9, clima bom).

EST – Os níveis de satisfação no trabalho foram calculados através de um escore médio obtido por meio da soma dos valores assinalados pelos respondentes em cada item que integra cada dimensão, sendo cinco dimensões no total. Dividido o valor pelo número de itens da dimensão, o resultado deverá ficar entre 1 e 7. Para a interpretação considera-se que, quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho (valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação, enquanto valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, e valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença).

IHS2-Del-Prette – A análise é feita através de um sistema disponibilizado pela editora do inventário, de maneira eletrônica, gerando automaticamente os dados.

Após a quantificação dos questionários e inventários, foi realizada uma análise qualitativa, com interpretação dos dados gerados e comparação dos dados coletados à luz dos estudos anteriores sobre as temáticas estudadas. O fluxograma deste estudo é ilustrado na Figura 6, com o clima organizacional sendo identificado como CO e a satisfação no trabalho como ST.

Figura 6 – Fluxograma da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de dados foi realizada com 25 participantes de diversas empresas e organizações, tanto públicas como privadas, de pequeno, médio e grande porte, regionais, nacionais e internacionais. São indivíduos com idade entre 24 e 52 anos, pós-graduados (*lato* ou *stricto sensu*), dos gêneros masculino e feminino, e possuindo cargos heterogêneos. Os resultados e a discussão são apresentados em seis tópicos, a saber:

- *caracterização da amostra* – traz a descrição dos participantes da pesquisa por gênero, cidade, tipo de empresa ou organização onde trabalha, dentre outros aspectos;
- *resultados gerais do clima organizacional, da satisfação no trabalho e das habilidades sociais* – trazem o resultado geral dos 25 participantes nas três variáveis;
- *porcentagens e médias de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais por fator* – organizam os resultados por fator de cada uma das três variáveis;
- *comparação dos resultados de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais por tipo de instituição* – organiza os resultados por tipo de instituições (públicas ou privadas) de cada uma das três variáveis;
- *comparação dos resultados de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais por tempo que trabalha na instituição* – organiza os resultados por tempo de trabalho na instituição (1 a 2 anos, 2 a 10 anos, mais de 10 anos) de cada uma das três variáveis;
- *integração dos resultados e dos tópicos apresentados* – sintetiza os resultados apresentados nos tópicos anteriores.

### 4.1 Caracterização da amostra

A Tabela 2 traz as características sociodemográficas dos 25 participantes da pesquisa; são apresentados fatores como: gênero, idade, estado civil, se possuem filhos, grau de escolaridade, profissão, turno de trabalho, nº de horas trabalhadas,

tempo de trabalho na instituição, tipo de instituição, ramo de atividade da instituição e cidade na qual reside.

Tabela 2 – Perfil sociodemográfico dos participantes

		n	%	
<b>Gênero</b>	Feminino	15	60	
	Masculino	10	40	
<b>Idade</b>	21 a 30 anos	6	24	
	31 a 40 anos	12	48	
	41 a 50 anos	5	20	
	Acima de 50 anos	2	8	
<b>Estado civil</b>	Solteiro	10	40	
	Casado	14	56	
	Divorciado	1	4	
<b>Filhos</b>	Sim	11	44	
	Não	14	56	
<b>Escolaridade</b>	Pós-graduação ( <i>lato sensu</i> )	23	92	
	Mestrado/Doutorado	2	8	
<b>Cargos ocupados</b>	Diretores e gerentes	5	20	
	Profissionais das ciências intelectuais	14	56	
	Técnicos e profissionais de nível médio	2	8	
	Trabalhadores de apoio administrativo	4	16	
<b>Turno de trabalho</b>	Manhã	21	47	
	Tarde	20	44	
	Noite	4	9	
<b>Nº de horas trabalhadas por semana</b>	20	4	16	
	30	2	8	
	40	8	32	
	44	11	44	
<b>Tempo de trabalho na instituição</b>	1 a 2 anos	7	28	
	2 a 10 anos	8	32	
	Mais de 10 anos	10	40	
<b>Tipo de instituição</b>	Pública	11	44	
	Privada	14	56	
<b>Ramo de atividade da instituição</b>	Administração	2	8	
	Agronomia	1	4	
	Automotivo	1	4	
	Comércio	2	8	
	Construção civil	1	4	
	Defesa	3	12	
	Educação	3	12	
	Farmacêutico	2	8	
	Hospitalar	1	4	
	Jurídico	2	8	
	Metalúrgico	1	4	
	Saúde e beleza	3	12	
	Segurança pública	2	8	
	Serviço de lanternagem e funilaria	1	4	
	<b>Cidade onde reside</b>	Caçapava	1	4
		São José dos Campos	8	32
		Taubaté	16	64
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100</b>	

Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme a Tabela 2, parte dos participantes da pesquisa se identificou com o gênero feminino (60%) e outra parte, com o gênero masculino (40%).

O nível de escolaridade que apareceu com maior frequência foi o da pós-graduação *lato sensu* (92% da amostra), seguido de mestrado e doutorado (8%), demonstrando relação com os cargos dos participantes: 56% são profissionais das ciências intelectuais e 20% são diretores e gerentes, os quais exigem níveis mais avançados de estudo.

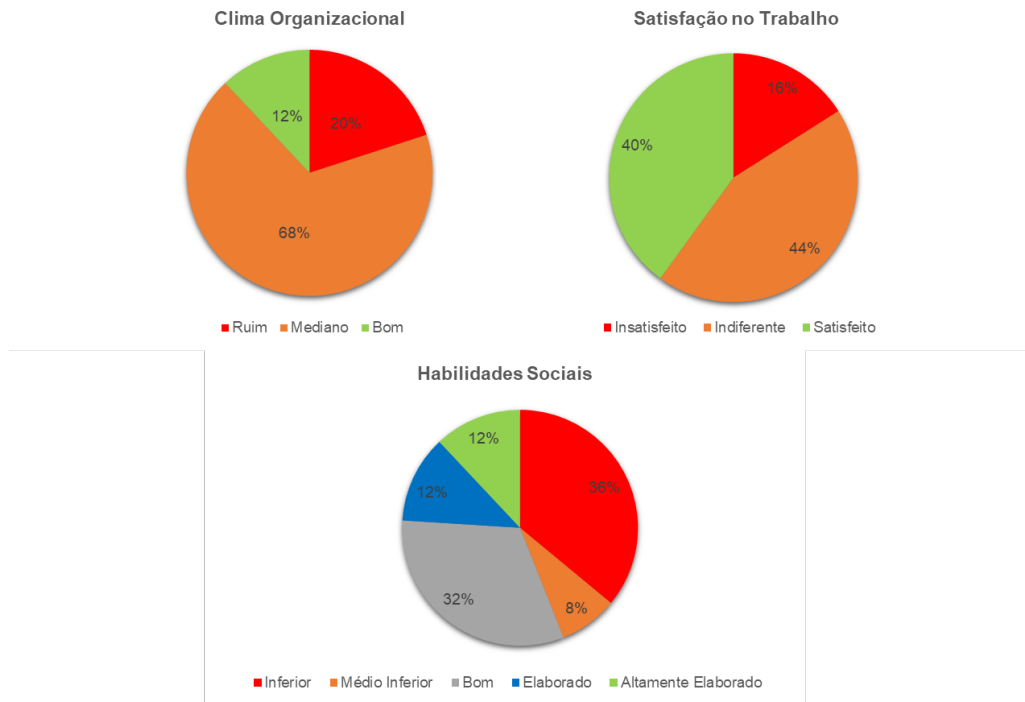
Foi possível observar que 40% dos participantes atuam na empresa atual há mais de 10 anos; 32% atuam de 2 a 10 anos; e 28%, de 1 a 2 anos. Quanto ao tipo de empresa onde trabalham, 56% estão em empresas privadas e 44% em públicas. Essas condições serão analisadas em maior detalhe posteriormente, considerando o tempo de trabalho e o tipo de instituição.

O ramo de atividade das empresas demonstra a esperada heterogeneidade, já que não foi objetivo do estudo esse tipo de seleção, e é assim representada: 12% educação, 12% defesa, 12% saúde e beleza, 8% administração, 8% comércio, 8% farmacêutico, 8% jurídico, 8% segurança pública, 4% agronomia, 4% automotivo, 4% construção civil, 4% hospitalar, 4% metalúrgico, e 4% serviço de lanternagem e funilaria.

## **4.2 Resultados gerais do clima organizacional, da satisfação no trabalho e das habilidades sociais**

Os instrumentos de avaliação de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais possibilitaram a compreensão da percepção total dos participantes acerca das variáveis mencionadas, conforme aponta o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Resultados gerais de avaliação do clima organizacional, da satisfação no trabalho e das habilidades sociais, considerando o total de participantes



Fonte: Resultados da pesquisa.

Para a variável de clima organizacional, a avaliação com maior proporção de respostas foi a de clima mediano (68%), seguida por clima ruim (20%) e clima bom (12%).

Na variável de satisfação no trabalho, a avaliação com maior proporção de respostas foi a indiferente (44%), seguida por satisfeito (40%) e insatisfeito (16%).

Já para a variável de habilidades sociais foi possível perceber que 36% dos participantes possuem um repertório inferior, 32% um bom repertório, 12% um repertório elaborado, 12% um repertório altamente elaborado e 8% um repertório médio inferior.

De acordo com o Gráfico 1, a maior parte dos participantes considerou o clima organizacional como mediano e a satisfação no trabalho como indiferente; a avaliação das habilidades sociais indicou classificação inferior.

Um clima organizacional mediano é apontado na literatura como prejudicado e “mais ou menos”, o qual gera rivalidades, tensões, desinteresse e apatia por parte dos funcionários para cumprir as tarefas designadas, indiferença, competições, média rotatividade, baixo envolvimento com os negócios, algumas doenças

psicossomáticas, estagnação nos negócios, dentre outros problemas (LUZ, 2003; BISPO, 2006).

A indiferença no ambiente laboral demonstra que o trabalho não é considerado como positivo ou negativo, não traz motivação para os funcionários e não impacta a avaliação de recompensas e salário. Indica também que os funcionários não consideram o ambiente acolhedor e não possuem apoio suficiente da chefia, fatores que influenciam na rotatividade, pois a indiferença não faz com que os funcionários se sintam pertencentes à empresa, sendo mais prática a mudança de local de trabalho (LOCKE, 1969; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004; ROBBINS, 2005; SIQUEIRA, 2008; ROTHMANN; COOPER, 2009; SPECTOR, 2012).

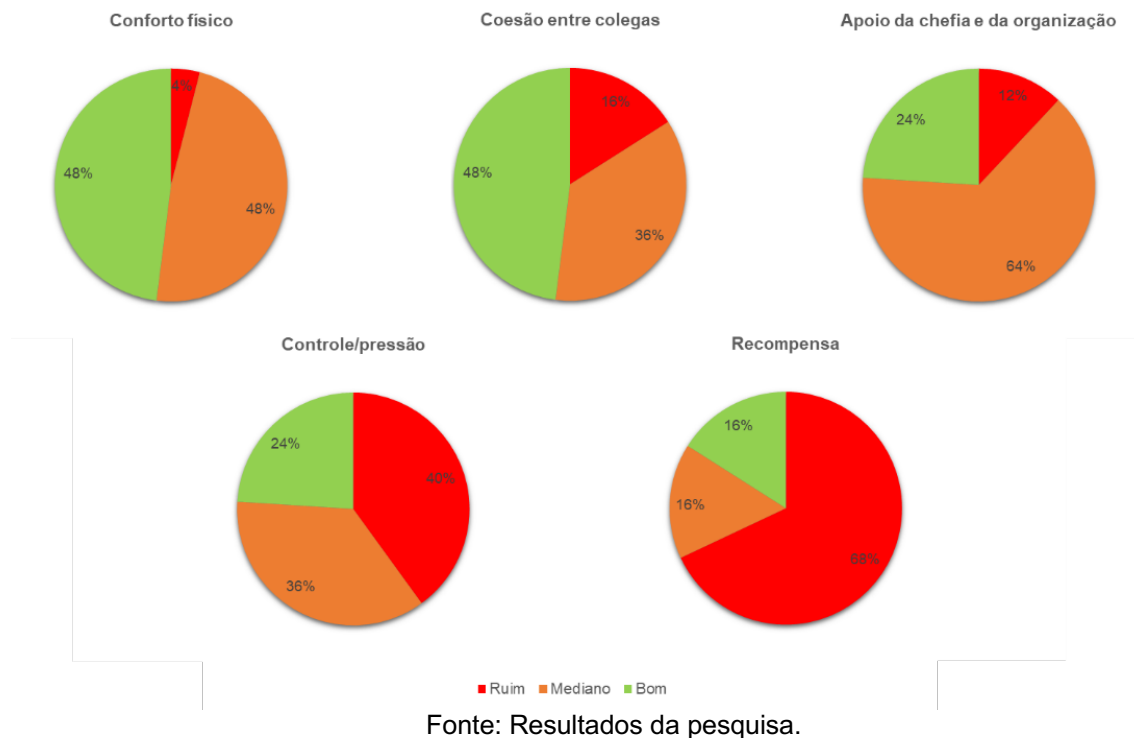
Um bom repertório de habilidades sociais é relacionado a muitos tipos de indicadores de bem-estar, como sucesso e realização profissional, autoconfiança, otimismo, resiliência, bom relacionamento afetivo, rede de apoio e amigos, resolução de problemas interpessoais, qualidade de vida, dentre outros (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Os resultados gerais do Gráfico 1 indicam relações entre níveis mais baixos de clima organizacional, satisfação no trabalho e repertório de habilidades sociais.

#### **4.3 Porcentagens e médias de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais por fator**

O Gráfico 2 demonstra a percepção geral de todos os participantes sobre os cinco fatores de clima organizacional, descritos por Martins (2008) e avaliados na ECO, por meio de porcentagem, identificando as avaliações de cada fator como ruim, mediano e bom.

Gráfico 2 – Porcentagens gerais de clima organizacional por fator



De acordo com o Gráfico 2, os fatores que obtiveram mais avaliações positivas foram conforto físico e coesão entre colegas; o fator com mais avaliações de clima mediano foi apoio da chefia e da organização; e os fatores que obtiveram mais avaliações de clima ruim foram controle/pressão e recompensa.

A Tabela 3 demonstra a percepção geral de todos os participantes sobre os cinco fatores de clima organizacional avaliados na ECO, por meio da média identificada.

Tabela 3 – Resultados gerais de avaliação do clima organizacional por fator

Fatores de Clima Organizacional	N	Média	Desvio-Padrão
Apoio da chefia e da organização	25	3,62	2,56
Recompensa	25	2,80	1,98
Conforto físico	25	3,92	2,77
Controle/pressão	25	3,62	2,56
Coesão entre colegas	25	3,75	2,65

Fonte: Resultados da pesquisa.

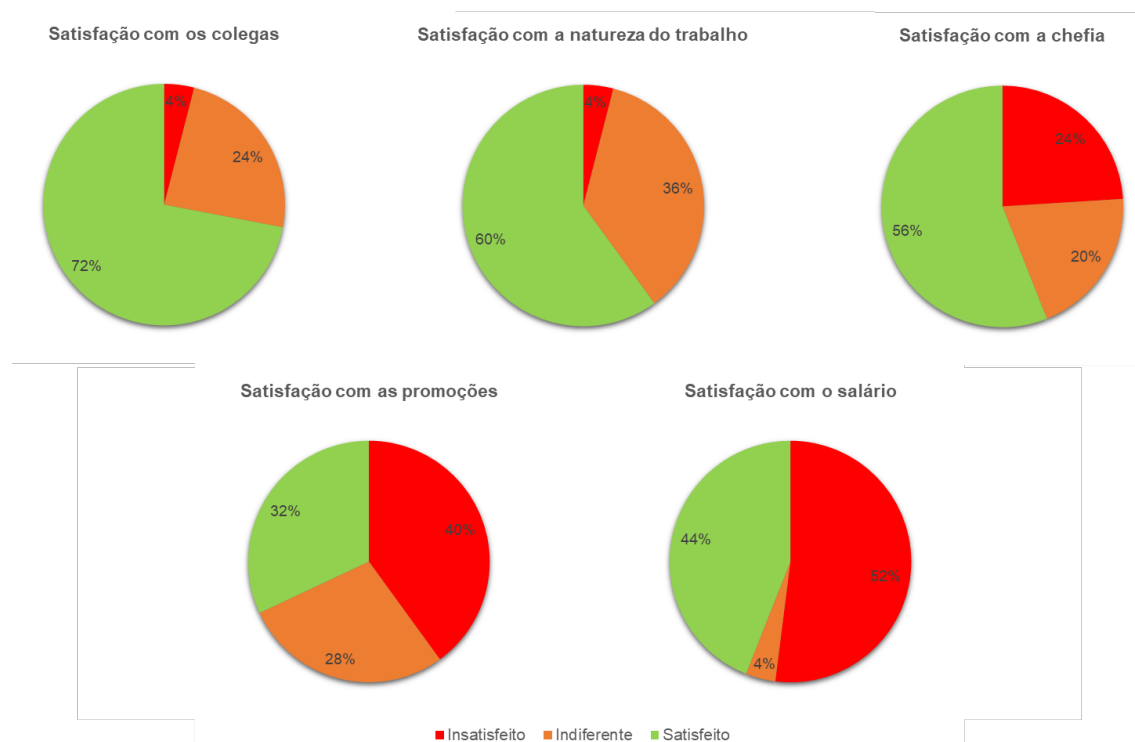
O fator com o melhor resultado, de acordo com a Tabela 3, foi conforto físico, com uma média de 3,92, já o fator com pior resultado foi recompensa, com uma média de 2,80.



A recompensa no ambiente de trabalho pode ser usada de diversas maneiras pela empresa, premiando a produtividade, a qualidade do serviço apresentado, o esforço empregado e o desempenho do trabalhador (MARTINS, 2008). Quando a recompensa é vista como ruim pelos funcionários, gera revolta, frustração, improdutividade, pouca dedicação e falta de motivação ao realizar o trabalho proposto, de modo que os funcionários fazem o que é exigido somente para se manterem no emprego (BISPO, 2006; LACOMBE, 2011).

O Gráfico 3 demonstra a percepção geral de todos os participantes sobre os cinco fatores da satisfação no trabalho, descritos por Siqueira (2008) e avaliados na EST, por meio de porcentagem, identificando desde insatisfação até satisfação no trabalho.

Gráfico 3 – Porcentagens gerais de satisfação no trabalho por fator



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme aponta o Gráfico 3, os fatores que obtiveram mais avaliações positivas foram os de satisfação com os colegas, com a natureza do trabalho e com a chefia; os fatores que obtiveram mais avaliações negativas foram os de satisfação com as promoções e com o salário.

A Tabela 4 demonstra a percepção geral de todos os participantes sobre os cinco fatores de satisfação no trabalho avaliados na EST por meio da média identificada.

Tabela 4 – Resultados gerais de avaliação de satisfação no trabalho por fator

Fatores da Satisfação no Trabalho	N	Média	Desvio-Padrão
Satisfação com os colegas	25	5,14	3,63
Satisfação com o salário	25	4,02	2,84
Satisfação com a chefia	25	4,75	3,36
Satisfação com a natureza do trabalho	25	5,10	3,61
Satisfação com as promoções	25	3,98	2,81

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os fatores com melhores resultados, de acordo com a Tabela 4, foram os de satisfação com os colegas, com uma média de 5,14, e o de satisfação com a natureza do trabalho, com uma média de 5,10. Os demais tiveram resultados bem próximos, sendo a satisfação com o salário (4,02) e com as promoções (3,98) os fatores com a média mais baixa.

Através do Gráfico 3 pode-se perceber que, apesar de a média classificar os fatores de satisfação com o salário e com as promoções como indiferentes, a porcentagem demonstra que 52% dos participantes estão insatisfeitos com o salário e 40% estão insatisfeitos com as promoções.

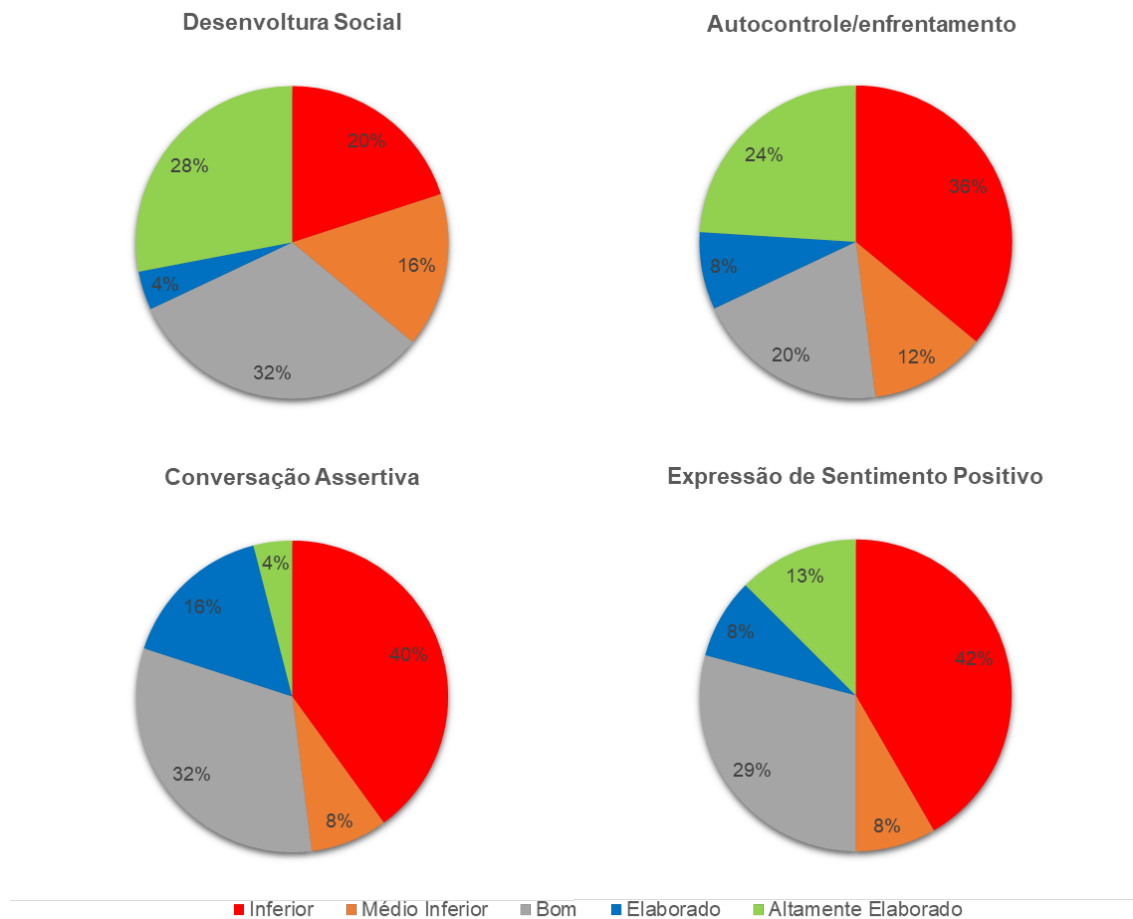
Os funcionários satisfeitos com os colegas de trabalho apresentam alguns aspectos positivos, como: confiança, amizade, colaboração e contentamento nos funcionários, fazendo com que se sintam motivados a se manterem naquele ambiente e setor de trabalho, diminuindo as faltas e o esgotamento profissional (SIQUEIRA, 2008).

Quando os funcionários estão satisfeitos com a natureza do trabalho, pode haver um aumento do contentamento com o interesse que é gerado pelas tarefas, com o nível de desempenho e a atenção que o funcionário precisa dedicar a seu trabalho, com a variedade dele, com o auxílio a outras pessoas por meio deste trabalho, com um bom rendimento, com a diminuição do estresse e com o trabalho importante que o funcionário acredita fazer para a sociedade (SPECTOR, 2002; SIQUEIRA, 2008).

O Gráfico 4 demonstra os resultados referentes às habilidades sociais identificadas em todos os participantes, através de quatro fatores que estão

relacionados com a área do trabalho, descritos por Zilda e Almir Del Prette (2001, 2018), avaliados no IHS2-Del-Prette, por meio da porcentagem do percentil geral, identificando um repertório de habilidades sociais desde inferior até altamente elaborado.

Gráfico 4 – Porcentagens gerais do percentil de habilidades sociais por fator



Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados do Gráfico 4 comparam a amostra deste estudo com a amostra normativa do instrumento.

O fator de desenvoltura social foi identificado como bom em 32% dos participantes; altamente elaborado em 28%; inferior em 20%; médio inferior em 16%; e elaborado em 4%.

O autocontrole/enfrentamento foi identificado como inferior em 36% dos participantes; altamente elaborado em 24%; bom em 20%; médio inferior em 12%; e elaborado em 8% deles.

O fator de conversação assertiva foi identificado como inferior em 40% dos participantes; bom em 32%; elaborado em 16%; médio inferior em 8%; e altamente elaborado em 4%.

Já o fator de desenvoltura social foi identificado como inferior em 42% dos participantes; bom em 29%; altamente elaborado em 13%; elaborado em 8%; e médio inferior em 8%.

Com exceção da desenvoltura social, os demais fatores apresentam quase 50% de classificações mais baixas, somando-se inferior e médio inferior.

Alguns fatores, como conversação assertiva e autocontrole/enfrentamento, são de particular importância para obter melhores resultados no clima organizacional e na satisfação no trabalho, sendo especialmente ligados ao relacionamento com a chefia, com os colegas e à busca por melhores condições de salário e recompensas.

A Tabela 5 demonstra as habilidades sociais identificadas em todos os participantes, através de quatro fatores avaliados no IHS2-Del-Prette por meio da média identificada do percentil geral.

**Tabela 5 – Resultados gerais de avaliação de habilidades sociais por fator**

Fatores de Habilidades Sociais	N	Média	Desvio-Padrão
Conversação assertiva	25	42,20	29,84
Expressão de sentimento positivo	25	41,52	29,36
Autocontrole/enfrentamento	25	45,32	32,05
Desenvoltura social	25	52,60	37,19

Fonte: Resultados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 5, o fator com o melhor resultado foi o de desenvoltura social, com uma média de 52,60. Os demais tiveram resultados bem próximos, porém o fator que obteve o pior resultado foi o de expressão de sentimento positivo, com uma média de 41,52.

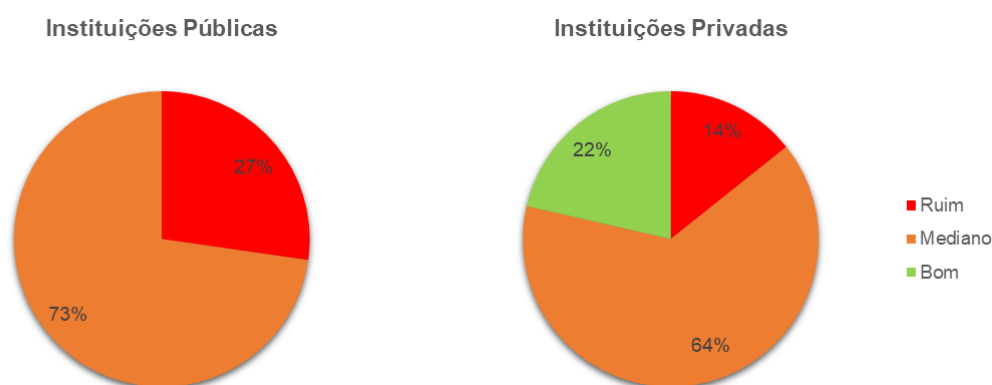
A desenvoltura social, por se tratar de um conjunto de habilidades que expressam desinibição e manejo social de demandas interativas no geral, é um fator importante, pois é necessário que a pessoa possua controle emocional da ansiedade; flexibilidade para alterar o próprio comportamento em situações imprevisíveis; compreensão sobre o papel da posição de autoridade do interlocutor; capacidade de fazer perguntas de diferentes formas, conteúdos e funções, e de responder o que lhe foi perguntado; dentre outras características (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2013, 2017).

#### 4.4 Comparação dos resultados de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais por tipo de instituição

Os dados apresentados neste tópico são separados em instituições públicas e instituições privadas, comparando e relacionando o resultado de ambas através das três variáveis em estudo.

O Gráfico 5 apresenta os resultados da percepção de clima organizacional dos participantes por tipo de instituição.

Gráfico 5 – Resultados gerais de avaliação do clima organizacional de instituições públicas e privadas



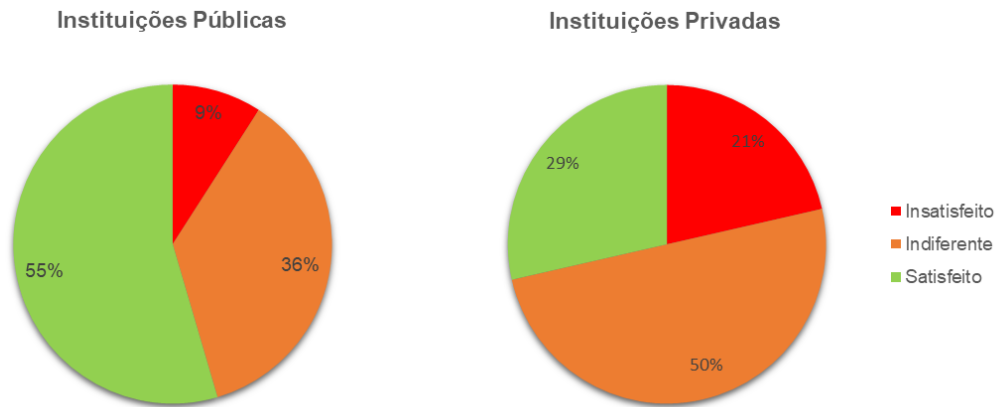
Fonte: Resultados da pesquisa.

Comparando o clima organizacional entre as instituições públicas e privadas, apresentado no Gráfico 5, é possível perceber que o clima organizacional é ligeiramente melhor nas instituições privadas, onde 14% dos participantes consideram o clima ruim e 22%, bom. Já nas instituições públicas, 27% consideram o clima ruim e 73%, mediano, não havendo nenhuma avaliação positiva.

Comparando os resultados separados por tipo de instituição e os fatores de clima organizacional (Gráfico 2), é possível perceber que o bom conforto físico e a boa coesão entre os colegas estão mais relacionados aos participantes que trabalham em instituições privadas. Já o apoio da chefia e da organização, o conforto físico, a coesão entre os colegas e o controle/pressão medianos estão mais relacionados aos participantes que trabalham em instituições públicas.

O Gráfico 6 apresenta os resultados da percepção de satisfação no trabalho dos participantes por instituição.

Gráfico 6 – Resultados gerais de avaliação de satisfação no trabalho de instituições públicas e privadas



Fonte: Resultados da pesquisa.

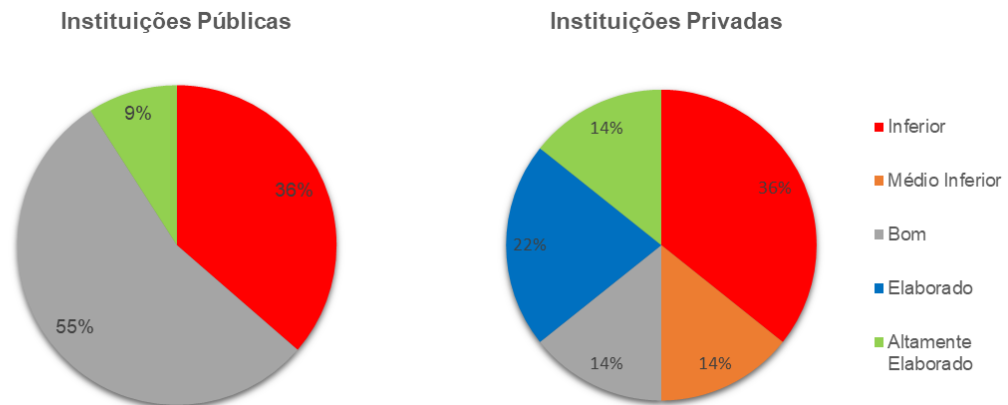
Ao comparar a satisfação no trabalho entre as instituições públicas e privadas, por meio do Gráfico 6, é possível perceber que os participantes que atuam nas empresas públicas estão mais satisfeitos, sendo 55%, e apenas 9% estão insatisfeitos. Já nas instituições privadas, os participantes demonstraram indiferença em relação à satisfação no trabalho, totalizando 50%, e apenas 29% estão satisfeitos com o trabalho.

Quando os dados foram separados por tipo de instituição, observa-se que os resultados de satisfação no trabalho não acompanham os de clima organizacional, conforme visto no Gráfico 5, pois o clima organizacional é melhor em instituições privadas do que nas públicas, sendo o inverso na satisfação.

Comparando os resultados separados por tipo de instituição e os fatores de satisfação no trabalho (Gráfico 3), é possível perceber que a satisfação com os colegas, com a natureza do trabalho e com a chefia estão mais relacionadas aos participantes que trabalham nas instituições públicas. Já a insatisfação com as promoções e com o salário, e a indiferença com a natureza do trabalho estão mais relacionadas aos participantes que trabalham em instituições privadas.

O Gráfico 7 demonstra as habilidades sociais identificadas nos participantes por instituição.

Gráfico 7 – Resultados gerais do repertório das habilidades sociais dos participantes de instituições públicas e privadas



Fonte: Resultados da pesquisa.

A comparação do repertório de habilidades sociais dos participantes que trabalham em instituições públicas e privadas, conforme descrito no Gráfico 7, indica que os participantes das instituições privadas possuem um repertório mais diversificado do que os funcionários das públicas, nos quais foram identificados três tipos diferentes de repertório, contra cinco encontrados nas instituições privadas.

Entretanto, os participantes das instituições públicas possuem um repertório de habilidades sociais moderadamente melhor do que os que atuam em empresas privadas, pois 55% deles possuem um repertório bom e 9%, um repertório altamente elaborado. Nas instituições privadas 14% possuem um repertório bom, 22% possuem um repertório elaborado e 14%, um repertório altamente elaborado.

Quando os dados foram separados por tipo de instituição, observa-se que os resultados de habilidades sociais dos participantes não acompanham mais os resultados da avaliação de clima organizacional e satisfação no trabalho, conforme visto no Gráfico 1. Os participantes das instituições privadas possuem indícios de resultados melhores de habilidades sociais, porém são mais insatisfeitos no trabalho.

A Tabela 6 traz as médias gerais das três variáveis estudadas. Para o clima organizacional e a satisfação no trabalho são utilizadas as médias feitas na pontuação das escalas, e para as habilidades sociais são utilizadas as médias dos percentis do inventário.

Tabela 6 – Médias gerais de clima organizacional e satisfação no trabalho e média do percentil geral de habilidades sociais em profissionais que atuam em instituições públicas e privadas

	Públicas	Privadas
Clima organizacional		
Média	3,12	3,43
Satisfação no trabalho		
Média	4,88	4,31
Habilidades sociais		
Percentil	43	46

Fonte: Resultados da pesquisa.

É possível perceber que os resultados dos participantes que trabalham em instituições privadas se sobressaem relativamente aos resultados dos participantes que trabalham em instituições públicas, quando comparados à percepção destes sobre o clima organizacional, demonstrando uma média de 3,43 no primeiro grupo e 3,12 no segundo.

Em uma pesquisa realizada por Marcelino (2008) com quinhentos funcionários de uma empresa pública, foi demonstrado que os funcionários dessa empresa possuíam uma percepção de clima mais baixa, relacionada a fatores como favoritismo, imparcialidade, credibilidade, equipe, oportunidade de desenvolvimento e envolvimento em decisões.

Ao comparar o clima de empresas públicas e privadas, uma pesquisa feita por Escamilla-Fajardo, Núñez-Pomar e Gómez-Tafalla (2016) indicou que existem diferenças significativas entre as instituições públicas e privadas, tendo o setor público as pontuações mais baixas em quase todos os casos, pois as entidades pertencentes ao setor privado se preocupam mais com a formação e o treinamento do pessoal sob sua responsabilidade, com a segurança e o conforto físico do que as instituições públicas. Estas últimas devem dar mais atenção às dimensões de segurança, englobando as condições ambientais da organização, como ar-condicionado, limpeza, iluminação, ruído, ventilação, dentre outras, que exigem pouco esforço da organização e podem aumentar consideravelmente a percepção do clima na instituição e, com ela, a produtividade (ESCAMILLA-FAJARDO; NÚÑEZ-POMAR; GÓMEZ-TAFALLA, 2016).

Já em relação à satisfação no trabalho, as percepções dos funcionários das instituições públicas se sobressaem relativamente às percepções daqueles que atuam



nas organizações privadas, apresentando uma média de 4,88 no primeiro grupo e 4,31 no segundo.

A mesma pesquisa realizada por Escamilla-Fajardo, Núñez-Pomar e Gómez-Tafalla (2016), sobre satisfação no trabalho entre instituições públicas e privadas, apontou que os funcionários do setor público obtiveram escores significativamente mais baixos de satisfação no trabalho em comparação aos funcionários do setor privado.

Em última instância, comparando as médias dos percentis do repertório de habilidades sociais dos participantes das instituições públicas e privadas, foi possível perceber que os participantes do segundo grupo possuem uma média parcialmente mais alta do que os participantes do primeiro, sendo um total de 46 para as instituições privadas e 43 para as públicas.

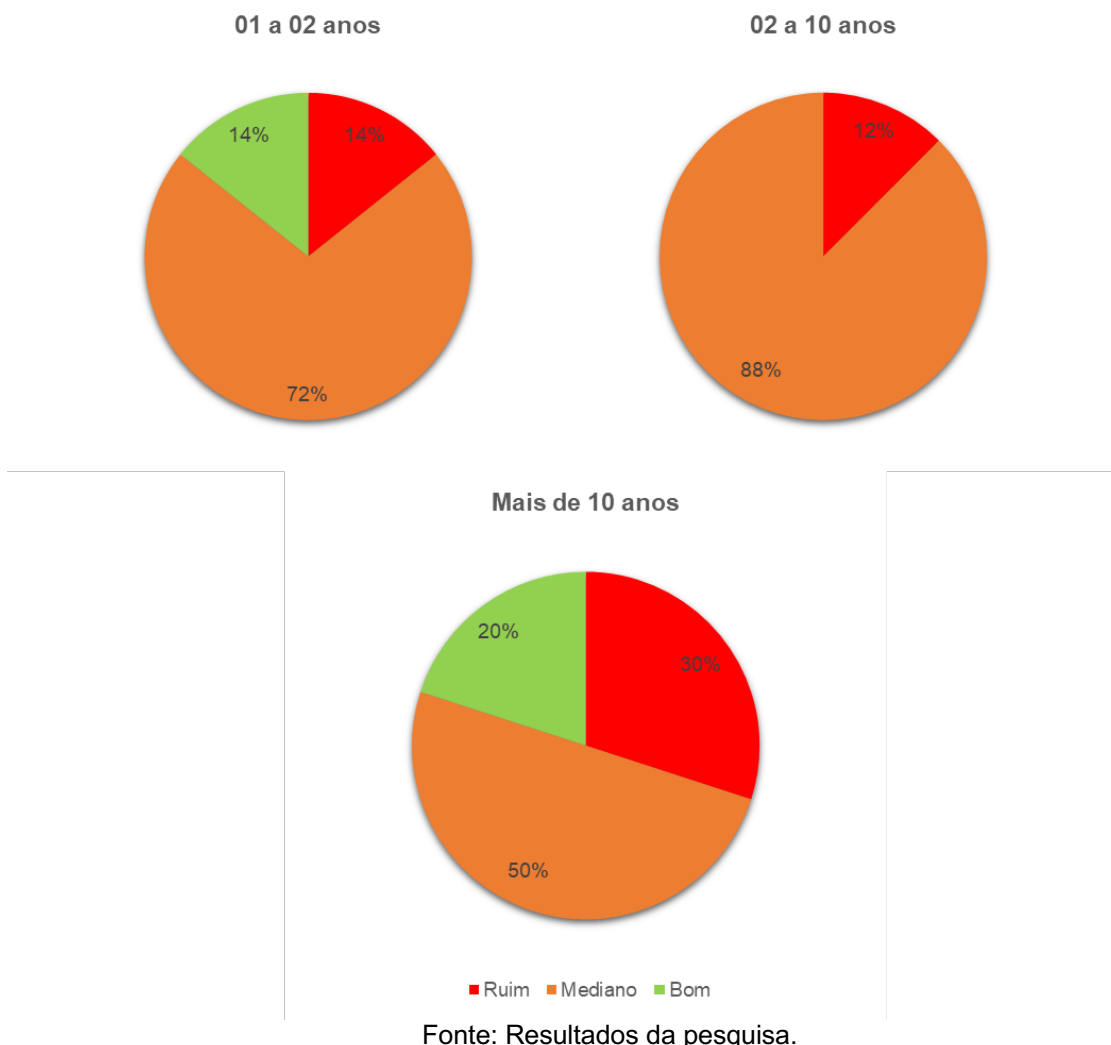
As instituições públicas possuem uma estrutura historicamente burocrática, por exemplo, com baixa participação em decisões. Esta é uma característica do serviço público brasileiro que impacta no clima organizacional, na satisfação do trabalho e no desenvolvimento dos funcionários dessa estrutura (MARCELINO, 2008).

#### **4.5 Comparação dos resultados de clima organizacional, satisfação no trabalho e habilidades sociais por tempo que trabalha na instituição**

Os dados apresentados neste tópico são divididos em três períodos de tempo de trabalho na instituição (1 a 2 anos, 2 a 10 anos e mais de 10 anos), comparando e relacionando o resultado das três categorias através das três variáveis em estudo.

O Gráfico 8 apresenta os resultados da percepção de clima dos participantes por tempo de trabalho.

Gráfico 8 – Resultados gerais de avaliação do clima organizacional por tempo na organização

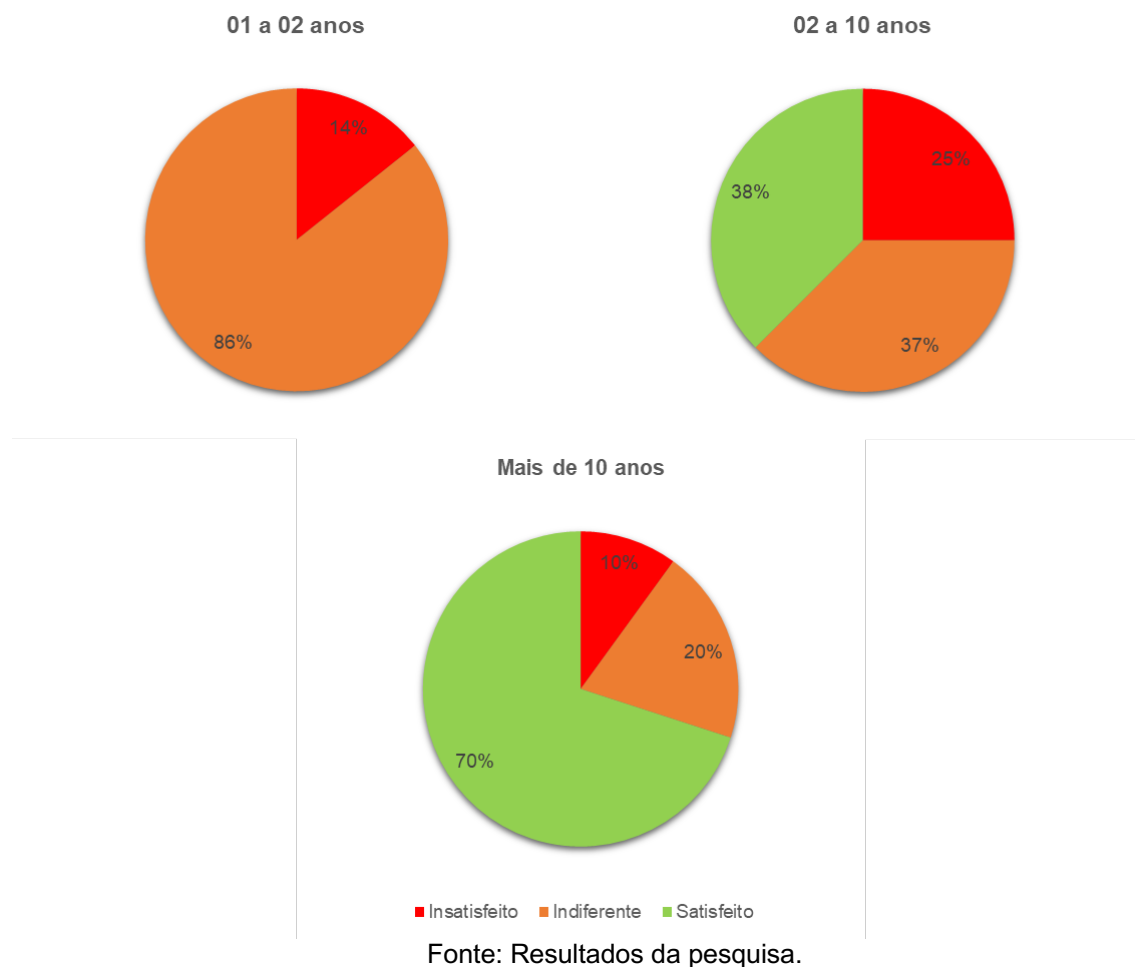


Ao analisar a avaliação do clima organizacional por tempo de trabalho na instituição, conforme o Gráfico 8, é possível perceber que alguns dos participantes que estão na instituição há mais de 10 anos consideram o clima bom (20%), porém 30% deles também consideram o clima da empresa ruim.

Os participantes que trabalham na instituição por um período de 2 a 10 anos consideram o clima da empresa mediano (88%) e ruim (12%), demonstrando que nas instituições onde os participantes trabalham de 2 a 10 anos há uma percepção mais negativa do clima organizacional.

O Gráfico 9 apresenta os resultados da percepção de satisfação dos participantes por tempo de trabalho.

Gráfico 9 – Resultados gerais de avaliação da satisfação no trabalho por tempo na organização

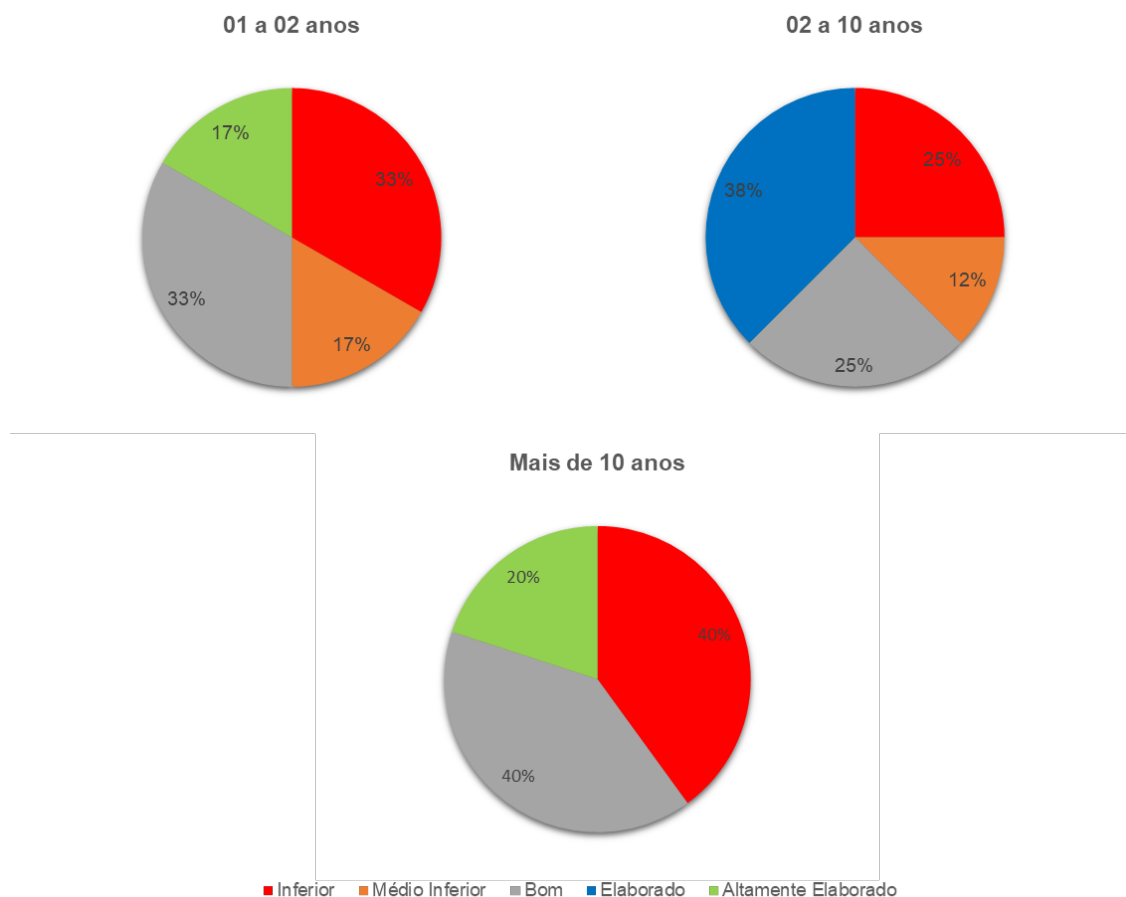


Sobre a satisfação no trabalho, de acordo com o Gráfico 9, os participantes que trabalham na instituição há mais de 10 anos estão mais satisfeitos que aqueles que estão no emprego há menos tempo, pois 70% estão satisfeitos e apenas 10% insatisfeitos.

Já os participantes que estão há pouco tempo na instituição (1 a 2 anos) apontaram que estão indiferentes (86%) e insatisfeitos (14%) em relação ao trabalho, não demonstrando satisfação.

O Gráfico 10 demonstra os resultados da avaliação do repertório das habilidades sociais identificadas nos participantes por tempo de trabalho.

Gráfico 10 – Resultados gerais de avaliação das habilidades sociais por tempo na organização



Fonte: Resultados da pesquisa.

Os participantes que trabalham na instituição de 2 a 10 anos e há mais de 10 anos, de acordo com o Gráfico 10, possuem um repertório de habilidades sociais moderadamente mais alto.

Dos participantes que estão na instituição há mais de 10 anos, 40% possuem um repertório bom e 20% possuem um altamente elaborado. Entre os participantes que estão na instituição de 2 a 10 anos, 25% possuem um bom repertório e 38%, um repertório elaborado.

Os participantes que estão na instituição de 1 a 2 anos possuem um repertório de habilidades sociais ligeiramente equilibrado, porém inferior ao dos outros anos de trabalho: 33% possuem repertório inferior; 17%, repertório médio inferior; 33%, repertório bom; e 17% possuem repertório altamente elaborado.

A Tabela 7 apresenta as médias gerais das três variáveis nos três diferentes anos de permanência na instituição. Para o clima organizacional e a satisfação no

trabalho são utilizadas as médias feitas na pontuação das escalas, e para as habilidades sociais são utilizadas as médias dos percentis do inventário.

Tabela 7 – Médias gerais de clima organizacional e satisfação no trabalho e percentil geral de habilidades sociais por tempo de trabalho na instituição

	1 a 2 anos	2 a 10 anos	+10 anos
Clima organizacional			
Média	3,26	3,40	3,27
Satisfação no trabalho			
Média	4,10	4,18	5,20
Habilidades sociais			
Percentil	34	49	49

Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme descrito na Tabela 7, os participantes que estão na instituição há cerca de 2 a 10 anos possuem uma média da percepção de clima organizacional parcialmente melhor do que os participantes que estão há menos e há mais tempo no emprego, com uma média de 3,40 de um total de 5 pontos, porém os três períodos possuem médias bem próximas.

Apesar de a média na Tabela 7 indicar que a pontuação dos participantes que estão na instituição há cerca de 2 a 10 anos é moderadamente melhor, o Gráfico 8 demonstra que a avaliação qualitativa do clima organizacional é melhor no grupo de pessoas que estão na instituição de 1 a 2 anos, pois 14% delas consideraram o clima bom, e o período de 2 a 10 anos não teve nenhuma avaliação positiva.

De acordo com um estudo realizado por Spiri (1998), foi considerado que os funcionários recentemente admitidos ou que estão há pouco tempo com seu grupo de trabalho não possuem um conhecimento profundo sobre as pessoas ou até mesmo sobre o próprio ambiente de trabalho, podendo levar a uma percepção melhor do local de trabalho.

Essa pesquisa reforça um estudo feito por Abreu *et al.* (2013), segundo o qual funcionários que estão há menos tempo na empresa demonstram uma percepção melhor em relação ao seu local de trabalho, ao espaço físico e ao relacionamento com os colegas e a chefia.

O estudo de Abreu *et al.* (2013) descobriu que os funcionários que estão na empresa de 3 a 6 anos consideram o clima organizacional ruim ou mediano, havendo uma maior discordância entre este grupo, e os funcionários que estão há mais tempo na empresa, por cerca de 15 anos, já consideram o clima um pouco melhor – o que,

segundo os autores, demonstra que os funcionários se acomodaram aos problemas no local de trabalho com o passar dos anos.

Em relação à satisfação no trabalho, os participantes que estão há 10 anos na instituição estão mais satisfeitos com seu trabalho do que os participantes com menos tempo na instituição, com uma média de 5,20 de um total de 7 pontos.

Uma pesquisa sobre satisfação no trabalho realizada por Del Cura e Rodrigues (1999) indicou que os funcionários que trabalhavam na instituição há mais tempo e aqueles mais maduros e experientes em sua especialidade apresentaram um índice maior de satisfação do que os funcionários mais novos, jovens e inexperientes, os quais apresentaram um maior índice de insatisfação.

No tocante ao repertório de habilidades sociais, os participantes que estão na instituição de 2 a 10 anos e há mais de 10 anos possuem um repertório mais alto do que aqueles que estão no emprego há menos tempo, sendo uma média de 49 para cada um destes grupos, de um total de 100.

Não há tanta diferença quanto ao clima organizacional por tempo de instituição; as maiores diferenças são de satisfação no trabalho e habilidades sociais.

#### **4.6 Integração dos resultados e dos tópicos apresentados**

Esta seção apresenta uma integração e comparação dos resultados obtidos e dos tópicos abordados, de acordo com as três variáveis estudadas, para que seja possível compreender se as habilidades sociais impactam o clima organizacional e a satisfação no trabalho ou se elas não modificam as outras duas variáveis.

A percepção do clima organizacional, avaliada por todos os participantes, foi considerada como mediana por 68% deles.

Esta percepção foi relativamente melhor em instituições privadas do que nas públicas, sendo considerada como mediana por 64% dos participantes e como boa por 22%, enquanto nas instituições públicas a percepção foi mediana entre 73% dos participantes, não havendo nenhuma avaliação positiva.

No tocante ao tempo de trabalho na instituição, a percepção dos participantes com 1 a 2 anos na empresa foi moderadamente melhor do que a percepção dos participantes que estão há mais tempo na instituição, sendo boa para 14% deles, mediana para 72% e ruim para 14%.

Já os fatores de clima organizacional que se destacaram na percepção dos participantes foram conforto físico, considerado bom por 48%, e coesão entre os colegas, também com 48%. O fator que obteve avaliação inferior na percepção dos participantes foi a recompensa, vista como ruim por 68% deles.

Uma avaliação positiva de clima organizacional referente ao conforto físico demonstra que os funcionários que trabalham nestas instituições sentem que existe uma estrutura física adequada, ficando mais motivados e empenhados. Isso impacta diretamente na eficiência das atividades esperadas, pois o ambiente de trabalho é onde o funcionário passa mais tempo, devendo ser seguro e confortável em todos os aspectos (SILVA *et al.*, 2020).

A boa coesão entre os colegas é essencial para o clima organizacional, pois os funcionários precisam sentir o apoio não somente da chefia, mas também de seus colegas, já que todos trabalharão em função de um mesmo objetivo (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013).

Como já mencionado anteriormente, uma avaliação ruim de recompensa no ambiente de trabalho pode ocasionar frustrações, improdutividade, revoltas, baixo desempenho, dentre outros problemas, demonstrando que as instituições não conhecem seus funcionários para definir a melhor maneira de recompensá-los por seu desempenho e progresso no trabalho (BISPO, 2006; MARTINS, 2008; LACOMBE, 2011; SILVA *et al.*, 2020).

A avaliação da satisfação no trabalho, feita por todos os participantes, foi considerada em parte como indiferente (44%) e satisfeita (40%). Essa variável foi relativamente melhor em instituições públicas (55% responderam “satisfeito”) do que nas empresas privadas (50% responderam “indiferente”).

A pesquisa realizada por Escamilla-Fajardo, Núñez-Pomar e Gómez-Tafalla (2016) sugere que as empresas privadas devem melhorar as condições gerais, incluindo horário de trabalho, férias, benefícios sociais e quaisquer estratégias semelhantes que ajudem a melhorar a percepção do empregado sobre a situação de trabalho e, portanto, sobre a organização para a qual trabalha.

Em relação ao tempo de trabalho na instituição, a avaliação da satisfação dos participantes nas empresas onde atuam há mais de 10 anos foi melhor do que a avaliação daqueles que estão há menos tempo na instituição: 70% estão satisfeitos com seu trabalho.

Na avaliação da satisfação no trabalho conforme os fatores apresentados, destacaram-se a satisfação com os colegas (72% dos participantes) e com a natureza do trabalho (60%). O fator que obteve avaliação mais baixa foi a satisfação com o salário, com o qual 68% dos participantes demonstraram insatisfação.

A satisfação com os colegas e com a natureza do trabalho implicam um bom relacionamento interpessoal e o contentamento com o trabalho que é realizado, com base em cordialidade, amizade, resolução de conflitos, bom diálogo e rendimento, auxílio aos colegas e diminuição do estresse, prevalecendo uma harmonia neste ambiente (SPECTOR, 2002; SIQUEIRA, 2008; PAIXÃO; BARBOSA, 2016).

A insatisfação com o salário demonstra que grande parte dos funcionários das instituições considera que o dinheiro recebido não é suficiente para compensar todos os esforços despendidos no cargo que exercem, fazendo com que se esforcem menos nas tarefas, visto que a satisfação no salário leva em consideração um valor justo em relação às atribuições do cargo, à média salarial do mercado e ao custo de vida (ROBBINS, 2005; PAIXÃO; BARBOSA, 2016).

O repertório de habilidades sociais avaliado em todos os participantes foi constatado como inferior em 36%, e como bom em 32% deles.

Quando existe um déficit de habilidades sociais, apresentando um repertório inferior, isso é associado a transtornos e problemas psicológicos específicos, como ansiedade, depressão, isolamento social, consumo de substâncias psicoativas, dificuldades de aprendizagem, problemas de comportamento, dentre outros, que dificultam o desempenho da pessoa em vários aspectos de sua vida, até mesmo no ambiente de trabalho (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Esse repertório foi relativamente melhor em profissionais que atuam em instituições públicas do que naqueles que trabalham em empresas privadas, sendo apresentado um repertório bom a altamente elaborado em 64% dos participantes, enquanto nas instituições privadas 50% apresentaram um repertório bom a altamente elaborado.

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, o repertório de habilidades sociais dos participantes que estão na empresa de 2 a 10 anos e há mais de 10 anos foi verificado como melhor do que a percepção dos participantes que estão na instituição de 1 a 2 anos. Verificou-se um repertório bom a elaborado em 63% dos participantes com 2 a 10 anos na empresa, e um repertório bom a altamente elaborado em 60% entre os que trabalham na instituição há mais de 10 anos.



O fator do repertório de habilidades sociais que mais se destacou foi a desenvoltura social, sendo boa a altamente elaborada em 64% dos participantes. Já o fator que obteve menor pontuação foi a expressão de sentimento positivo, indo de um repertório inferior até médio inferior em 50% dos participantes.

Um bom repertório de habilidades sociais voltadas ao fator de desenvoltura social proporciona desinibição e manejo social diante das demandas interativas no geral, havendo uma boa relação entre o interlocutor e a resposta a demandas de interação com desconhecidos e conhecidos, autoridades e em autoafirmação do locutor diante de um grupo (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018).

As habilidades de expressão de sentimento positivo fazem parte do cotidiano dos seres humanos e são indispensáveis para a manutenção e satisfação de um compromisso definido ou a ser estabelecido. Quando uma pessoa possui um repertório ruim desse conjunto de habilidades, pode apresentar um desequilíbrio emocional e uma queda na sua qualidade de vida, como problemas em fazer amizades, expressar solidariedade e cultivar o amor (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2013, 2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as percepções sobre o clima organizacional, a satisfação no trabalho e as habilidades sociais de profissionais que atuam em instituições públicas e privadas nas cidades pertencentes à RMVale, no interior do estado de São Paulo, relacionados no contexto do trabalho.

Buscou-se identificar a percepção dos participantes acerca do tipo de clima organizacional e da satisfação no trabalho experienciada por eles, bem como as habilidades que eles possuem, e analisar as relações entre as três variáveis e seus impactos no ambiente de trabalho.

A pergunta que norteou este trabalho foi se o clima organizacional, a satisfação no trabalho e as habilidades sociais estão relacionados no contexto do trabalho em empresas e organizações.

Por meio da análise geral dos participantes sobre as três variáveis estudadas, foi possível averiguar que existem indícios de relação entre o clima organizacional, a satisfação no trabalho e as habilidades sociais. Quando a avaliação geral do clima organizacional foi mediana, a satisfação no trabalho foi em parte considerada como indiferente ou satisfeita. Quanto às habilidades sociais, constatou-se que parte dos participantes possui um repertório inferior a bom.

Referente ao tipo de instituição onde os participantes trabalham, foi possível averiguar que, embora os resultados sejam semelhantes ao do clima organizacional e das habilidades sociais, houve uma diferença relacionada à satisfação no trabalho. Nas instituições públicas foi apurado que a maioria dos participantes está satisfeita com o trabalho, enquanto nas instituições privadas grande parte está indiferente. Isso pode estar relacionado ao regime trabalhista aplicado, o que pode ser averiguado em trabalhos futuros.

No que se refere ao tempo de trabalho na instituição, foi possível apurar que existem indícios de relação entre o clima organizacional, a satisfação no trabalho e as habilidades sociais, pois quanto maior o tempo de trabalho na instituição melhor é considerado o clima organizacional, maior é a satisfação no trabalho e mais alto é o repertório de habilidades sociais. Entretanto, identificou-se que aqueles que passaram do período inicial, de 2 a 10 anos na mesma empresa, apontaram o clima organizacional como mediano e ruim, indicando que durante a evolução profissional o

empregado passa por um período de adaptação, o qual posteriormente pode resultar em uma melhor avaliação do clima organizacional.

Acerca dos fatores do clima organizacional e da satisfação no trabalho, apurou-se que existem indícios de relação entre alguns deles. Quando o clima organizacional é considerado bom, existe satisfação no trabalho, mas quando está ruim, há insatisfação. Contudo, as habilidades sociais não demonstraram influência sobre os fatores de clima organizacional e satisfação no trabalho.

Esta pesquisa demonstrou possíveis indícios de relação entre as três variáveis, visto que, para constatar uma relação entre elas, é necessária uma pesquisa de correlação.

Sugere-se que futuramente seja construído um inventário de habilidades sociais relacionadas ao ambiente organizacional e de trabalho, para que sejam feitas pesquisas que obtenham uma relação mais próxima entre o clima organizacional, a satisfação no trabalho e as habilidades sociais necessárias para um melhor e satisfatório ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Nelsio Rodrigues *et al.* Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Chapecó, v. 12, n. 1, p. 39-70, 2013.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BOLSONI-SILVA, Alessandra Turini; CARRARA, Kester. Habilidades sociais e análise do comportamento: compatibilidades e dissensões conceitual-metodológicas. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 330-350, 2010.
- CABALLO, Vicente E. El papel de las habilidades sociales en el desarrollo de las relaciones interpersonales *In*: ZAMIGNANI, Denis Roberto (org.). **Sobre comportamento e cognição**: a aplicação da análise do comportamento e da terapia cognitivo-comportamental no hospital geral e nos transtornos psiquiátricos. São Paulo: Arbytes, 1997. v. 3. p. 229-233.
- CABALLO, Vicente E. **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais**. São Paulo: Santos, 2003.
- CUADRA-PERALTA, Alejandro Adrian *et al.* Intervention for supervisors, based on social skills and leadership, in order to improve organizational climate perception and organizational performance outcomes. **Journal of Organizational Change Management**, Seattle, v. 30, n. 2, p. 281-292, 2017.
- DEL CURA, Maria Leonor Araújo; RODRIGUES, Antonia Regina Furegato. Satisfação profissional do enfermeiro. **Revista Latino-Americana de enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 4, p. 21-28, 1999.
- DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. **Inventário de habilidades sociais (IHS-Del-Prette)**: manual de aplicação, apuração e interpretação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. **Psicologia das relações interpessoais**: vivências para o trabalho em grupo. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. **Competência social e habilidades sociais**: manual teórico-prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.
- DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. **Inventário de habilidades sociais 2 (IHS2-Del-Prette)**: manual de aplicação, apuração interpretação. São Paulo: Pearson Clinical Brasil, 2018.
- DORIGUETTO, Paula Olivier; SILVA, Jorge Henrique da. A importância da pesquisa de clima organizacional. **Multifaal**, Limeira, v.1, p. 55-67, 2013.
- EMPLASA. Sobre a região metropolitana do Vale do Paraíba e litoral Norte. Disponível em: <https://emplasa.sp.gov.br/RMVPLN>. Acesso em: 28 ago. 2020.

ESCAMILLA-FAJARDO, Paloma; NÚÑEZ-POMAR, Juan Manuel; GÓMEZ-TAFALLA, Ana María. Clima organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. **Revista de Psicología del Deporte**, Madrid, v. 25, n. 1, p. 73-76, 2016.

EVANS, Demetrice D. *et al.* Relationships between organizational climates and safety-related events at four wood manufacturers. **Forest Products Journal**, Madison, v. 55, n. 6, p. 23-28, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Francisco. Habilidades sociales en el trabajo y en las organizaciones. *In*: GIL, Francisco; RUBIO, José Maria León. **Habilidades sociales: teoría, investigación e intervención**. Madrid: Síntesis, 1998. p. 187-200.

GUEDES, Amanda Silva; SODRÉ, Paulo Henrique Costa. O nível de habilidades sociais em líderes de setor de uma empresa multinacional. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE HABILIDADES SOCIAIS, 3., 2011, Taubaté. **Anais eletrônicos [...]**. Taubaté: Unitau, 2011. p. 52-53. Disponível em: <http://betara.ufscar.br:8080/pesquisa/rihs/sihs2011>. Acesso em: 1º set. 2020.

KOGA, Andreza Cristina Both Casagrande. **Desenvolvimento de um protocolo de observação aplicado ao treino de habilidades sociais profissionais**. 2017. 89 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2017.

KOGA, Andreza Cristina Both Casagrande; RODRIGUES, Marilsa de Sá. Habilidades sociais profissionais: um estudo bibliométrico nos Anais do Seminário Internacional de Habilidades Sociais, nas edições de 2007 a 2013. **Revista do Pesquisador**, Taubaté, v. 1, p. 16, 2016. Disponível em: [https://issuu.com/unitau/docs/mipg\\_revista](https://issuu.com/unitau/docs/mipg_revista). Acesso em: 3 set. 2020.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, Amsterdam, v. 4, p. 309-336, 1969.

LOPES, Daniele Carolina *et al.* Social skills: a key factor for engineering students to develop interpersonal skills. **International Journal of Engineering Education**, Semarang, v. 31, n. 1, p. 405-413, 2015.

LOVATTO, Danielle Pereira; RODRIGUES, Marilsa de Sá. Clima organizacional: uma revisão bibliométrica nos últimos dez anos no Brasil. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO, 8., 2019,

Taubaté. **Anais eletrônicos** [...].Taubaté: Unitau, 2019. p. 10. Disponível em: [https://cicted.com.br/viii\\_anais/mipg.php](https://cicted.com.br/viii_anais/mipg.php). Acesso em: 3 set. 2020.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCELINO, Deividy Attila. Clima organizacional: um estudo comparativo entre uma empresa pública e as melhores empresas para se trabalhar. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 18., 2008, Resende. **Anais** [...]. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2008. p.11. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/247\\_247\\_Clima%20Organizacional%20Seget%202008.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/247_247_Clima%20Organizacional%20Seget%202008.pdf). Acesso em: 22 mar. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 31-42.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes *et al.* Construção validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**: análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PAIXÃO, Anderson Ribeiro; BARBOSA, Milka Alves Correia. Satisfação no trabalho: um estudo na agência da caixa econômica federal de Cícero Dantas – BA. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jabotão dos Guararapes, v. 10, n. 30, p. 10-26, 2016.

PEDROSA NETO, Carlos. **Uma contribuição na identificação dos custos ocultos na produção de uma indústria de cerâmica**. 2009. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2009.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Gestão do clima organizacional. *In*: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 253-275.

RIGGIO, Ronald E.; REICHARD, Rebecca J. The emotional and social intelligences of effective leadership. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 23, n. 2, p. 169-185, 2008.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Adilson Carlos da; SILVEIRA, Bruna Chicowski. Satisfação no trabalho e saúde organizacional: o caso de uma organização industrial. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, Paraná, v. 6, n. 1, p. 28-45, 2020.

RODRIGUES, Marilsa de Sá *et al.* Habilidades interpessoais nas competências gerenciais e de liderança. *In:* DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira *et al.* **Habilidades sociais:** diálogos e intercâmbios sobre pesquisa e prática. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2016. p. 462-496.

RODRIGUEZ, Indira Arias. **O impacto do clima organizacional no compartilhamento do conhecimento:** um estudo no ambiente operário do consórcio modular. 2020. 159 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2020.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary L. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho.** Tradução de Luiz Claudio de Queiroz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RUBIO, José Maria León; ANZANO, Silvia Medina. Aproximación conceptual a las habilidades sociales. *In:* GIL, Francisco; RUBIO, José Maria León. **Habilidades sociales:** teoría, investigación e intervención. Madrid: Síntesis, 1998. p. 13-23.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional:** pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.

SAUSEN, Jorge Oneide. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações. *In:* SIEDENBERG, Dieter Rugar (org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares.** Unijuí, 2012. p. xx-xx.

SAVALL, Henri; ZARDET, Veronique. **Mastering Hidden Costs and socio-economic performance.** Paris: Economica, 1991.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Tradução de Sara Rivka. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade.** Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

SILVA, Laila Cristina Feliciano *et al.* A influência do endomarketing no clima organizacional em uma empresa na cidade de Pires do Rio-GO. **Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu UniEvangélica,** Anápolis, v. 4, n. 2, p. 83-107, 2020.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional:** análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. *In:* SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 257-266.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio Gomide. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In:* ZANELLI, José Carlos *et al.* (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 316-348.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SPIRI, Wilza Carla. Estudo sobre a percepção do clima organizacional do centro cirúrgico de um hospital especializado. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 11-14, 1998.

TACHIZAWA, Elio Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo de Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TORREZ, Cláudio V.; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade e inclusão não organizações. *In*: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 526-546.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. Os territórios inovadores: espaços estratégicos do desenvolvimento. **Crítica e Sociedade**, Uberlândia, v. 4, n. 2, p. 52-71, 2014.

VELOSO-BESIO, Constanza *et al.* Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. **Interciencia**, Santiago, v. 40, n. 11, p. 736-743, 2015.

VELOSO-BESIO, Constanza *et al.* Improving life satisfaction and job satisfaction of employees, through an intervention to the supervisors. **Límite**, Arica, v. 17, n. 14, p. 1-14, 2019.

YAHYAGIL, Mehmet Y. The fit between the concepts of organizational culture and climate. **Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict**, Cullowhee, v. 10, n. 2, p. 77-104, 2006.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

<b>Questionário Sociodemográfico e Profissional</b>	
Por favor, não deixe questões em branco.	
<b>Gênero:</b>	
1. <input type="checkbox"/> Masculino	
2. <input type="checkbox"/> Feminino	
<b>Idade:</b>	
_____	
<b>Estado civil:</b>	
1. <input type="checkbox"/> Solteiro (a)	
2. <input type="checkbox"/> Casado (a)	
3. <input type="checkbox"/> União estável	
4. <input type="checkbox"/> Divorciado (a)	
5. <input type="checkbox"/> Viúvo (a)	
<b>Filhos:</b>	
1. <input type="checkbox"/> Sim Quantos? _____	
2. <input type="checkbox"/> Não	
<b>Escolaridade:</b>	
1. <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	
2. <input type="checkbox"/> Ensino Médio	
3. <input type="checkbox"/> Superior Completo	
4. <input type="checkbox"/> Pós-Graduação	
5. <input type="checkbox"/> Mestrado	
6. <input type="checkbox"/> Doutorado	
7. <input type="checkbox"/> Pós Doutorado	
<b>Turno de Trabalho:</b>	
1. <input type="checkbox"/> Manhã	
2. <input type="checkbox"/> Tarde	
3. <input type="checkbox"/> Noite	
<b>Cargo que ocupa:</b>	
_____	
<b>Número de horas trabalhadas por semana:</b>	
1. <input type="checkbox"/> 20 horas	
2. <input type="checkbox"/> 30 horas	
3. <input type="checkbox"/> 40 horas	
4. <input type="checkbox"/> (...) 44 horas	
<b>Há quanto tempo trabalha na Instituição?</b>	
1. <input type="checkbox"/> 01 a 02 anos	
2. <input type="checkbox"/> 02 a 05 anos	
3. <input type="checkbox"/> 05 a 10 anos	
4. <input type="checkbox"/> mais de 10 anos	

(Continua)

(Continuação)

<b>Empresa ou Organização na qual trabalha:</b> 1. ( ) Pública 2. ( ) Privada
<b>Ramo de atividade da empresa:</b> _____
<b>Reside em qual cidade:</b> _____

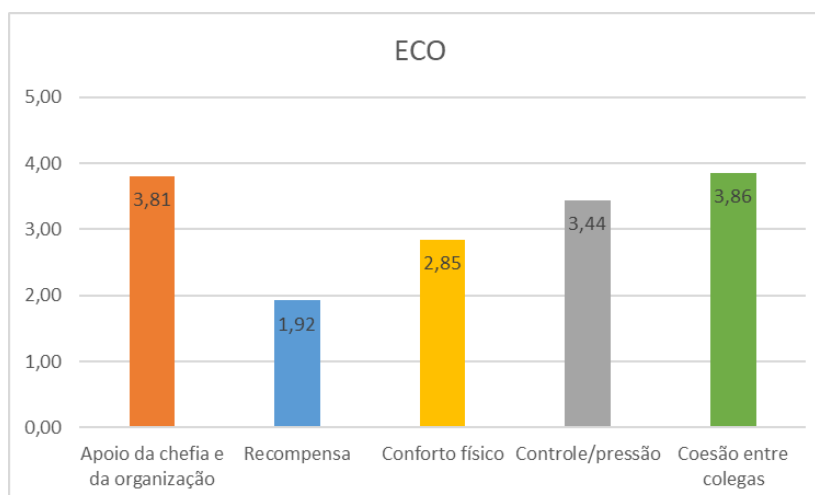
## APÊNDICE B – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 1

O P1 tem 25 anos, possui graduação em história, está na empresa por cerca de 1 a 2 anos, a empresa na qual trabalha é pública e seu ramo é educacional.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P1 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P1, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 11 – Escore do clima organizacional percebido pelo P1.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 11 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P1 apresentou um valor de média fatorial de 3,81, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P1 apresentou um valor de média fatorial de 1,91, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P1 apresentou um valor de média fatorial de 2,85, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P1 apresentou um valor de média fatorial de 3,44, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando

relacionado ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P1 apresentou um valor de média fatorial de 3,86, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 8 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P1.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P1	5	3,0000
N válido (de lista)	5	

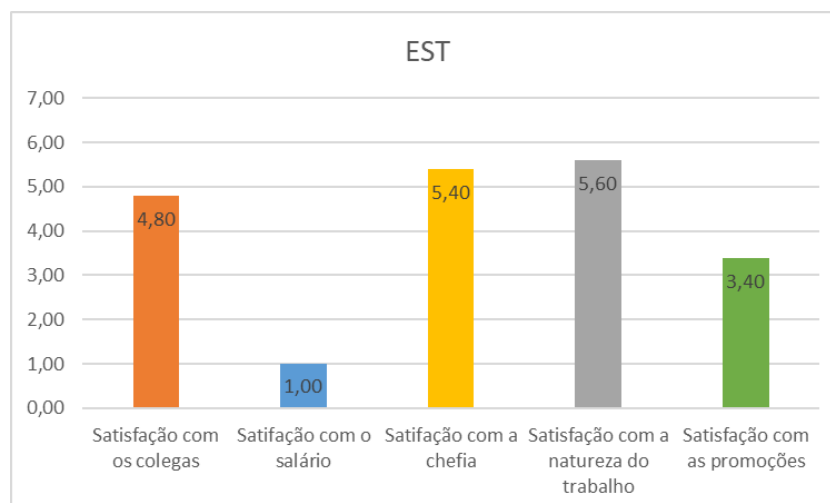
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 14, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 14, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P1 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,00, considerando que os fatores 1, 4, 5 foram apresentados como medianos, e os fatores 2 e 3 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P1, foi dividido através de cinco dimensões apontadas na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 12 – Escore de Satisfação no Trabalho do P1.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 12 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P1 apresentou um valor do escore médio de 4,80, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P1 apresentou um valor do escore médio de 1,00, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P1 apresentou um valor do escore médio de 5,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P1 apresentou um valor do escore médio de 5,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P1 apresentou um valor do escore médio de 3,40, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 9 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P1.

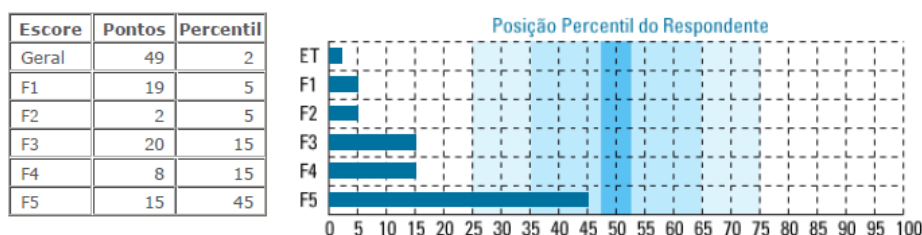
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P1	5	4,0400
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 15, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P1 está indiferente em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 4,04, considerando que ele está satisfeito com a chefia e a natureza de trabalho, indiferente com as os colegas, e insatisfeito com o salário e as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P1, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 13 – Escore de Habilidades Sociais do P1.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 13 foi possível apurar que, no escore geral, o P1 apresentou um repertório inferior de habilidades sociais, indicando déficit em grande parte dos itens apresentados e necessidade de treinamento de habilidades sociais, especialmente nas subescalas e itens mais críticos para o ajustamento pessoal e profissional, porém algumas habilidades sociais obtiveram pontuação máxima.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P1 apresenta um desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva), F2 (Abordagem afetivo-sexual), F3 (Expressão de sentimento positivo) e F4 (Autocontrole/enfrentamento), e um bom repertório de habilidades sociais (próximo a mediana) nas habilidades associadas ao F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P1 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: iniciar, participar de, manter conversa e encerra-la pessoalmente (itens 1, 7, 8, 12, 19 e 36), elogiar outras pessoas (item 6), expressar discordância (item 16), cobrar dívida de amigos (item 5), fazer perguntas a desconhecidos e pedir ajuda a amigos (itens 23, 26 e 32), recusar pedidos irrazoáveis (itens 22 e 34), solicitar mudança de comportamento (itens 2 e 4), e manejar críticas/expressar desagrado (itens 15, 27 e 38).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P1, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: encerrar conversa ao telefone (item 24), falar em público (itens 9 e 14), elogiar familiares (item 28), cumprimentar desconhecidos (item 31), responder a elogios (item 3), discordar de autoridade (item 11), fazer perguntas a conhecidos (item 29), pedir favores a colegas (item 37), devolver mercadoria defeituosa (item 21) e lidar com críticas dos pais (item 18).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P1 é possível perceber que seu repertório inferior de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional (como na percepção das recompensas e conforto físico) e na satisfação do trabalho (satisfação com o salário e com as promoções), o qual, possivelmente, pode ser melhorado com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversa assertiva, expressão de sentimento positivo e o autocontrole e o enfrentamento em situações negativas.

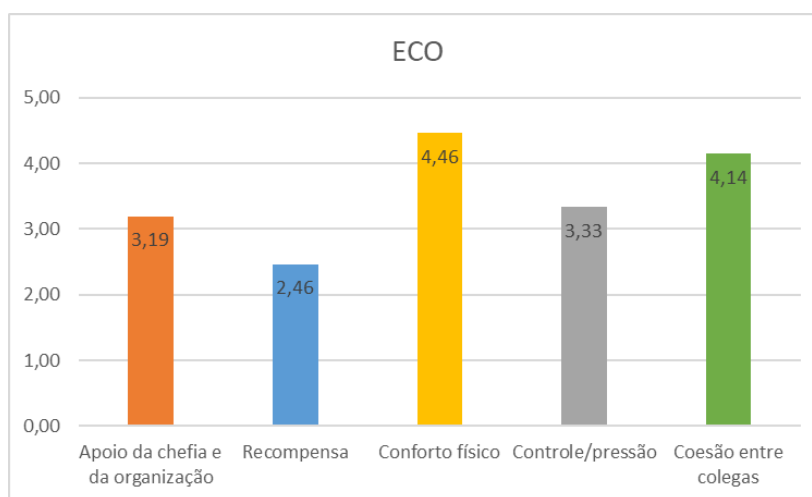
## APÊNDICE C – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 2

O P2 tem 32 anos, possui graduação em psicologia, está na empresa por cerca de 1 a 2 anos, sendo esta pública e seu ramo é de assistência social.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P2 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P2, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 14 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P2.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 14 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P2 apresentou um valor de média fatorial de 3,19, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P2 apresentou um valor de média fatorial de 2,46, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P2 apresentou um valor de média fatorial de 4,46, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P2 apresentou um valor de média fatorial de 3,33, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando

relacionado ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P2 apresentou um valor de média fatorial de 4,14, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem bom um clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 10 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P2.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P2	5	3,3840
N válido (de lista)	5	

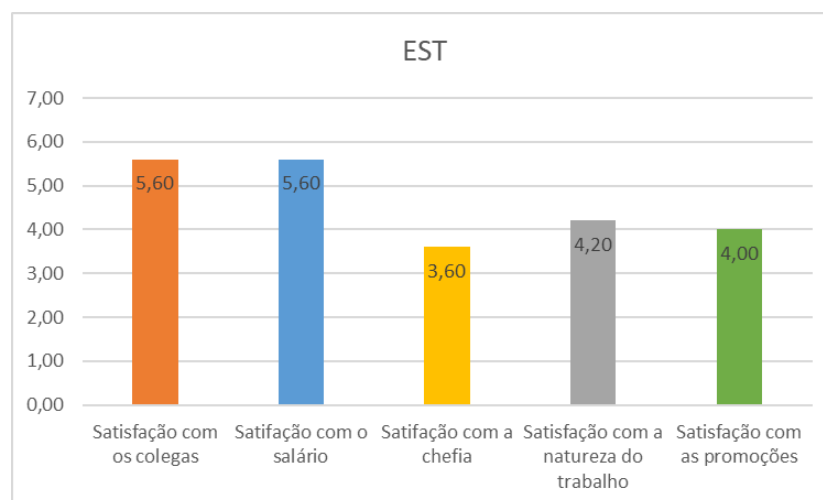
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 16, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 16, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P2 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,38, considerando que os fatores 1 e 4 foram apresentados como medianos, os fatores 3 e 5 como bons e o fator 2 como ruim.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P2, foi dividido através de cinco dimensões apontadas na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 15 – Escore de Satisfação no Trabalho do P2.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 15 foi possível apurar que:



Satisfação com os colegas: o P2 apresentou um valor do escore médio de 5,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P2 apresentou um valor do escore médio de 5,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P2 apresentou um valor do escore médio de 3,60 podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P2 apresentou um valor do escore médio de 4,20, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito, em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P2 apresentou um valor do escore médio de 4,00, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito, em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 11 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P2.

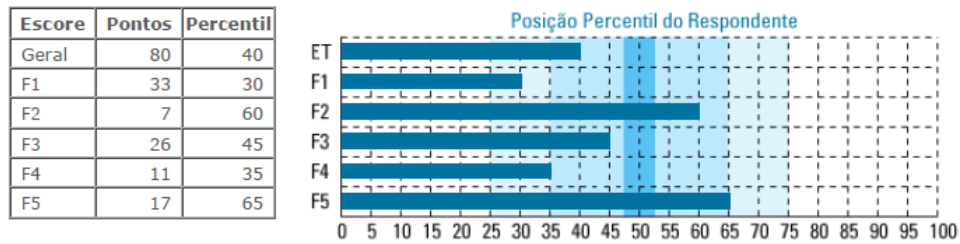
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P2	5	4,6000
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 17, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P2 está indiferente em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 4,60, considerando que ele está satisfeito com os colegas e o salário, indiferente com a natureza do trabalho e as promoções, e insatisfeito com a chefia.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P2, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 16 – Escore de Habilidades Sociais do P2.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 16 foi possível apurar que, no escore geral, o P2 apresentou um bom repertório de habilidades sociais, com resultados dentro da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P2 apresenta desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva) e F4 (Autocontrole/enfrentamento), e um bom repertório de habilidades sociais (dentro da média) nas habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual), F3 (Expressão de sentimento positivo) e F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P2 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: negociar o uso de preservativo (item 33), pedir favores a desconhecidos (item 26), recusar pedidos irrazoáveis (itens 22 e 34), devolver mercadoria defeituosa (item 21), e lidar com chacotas (item 38).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P2, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6 e 28), responder a elogios (itens 3 e 13), expressar discordância em grupos de conhecidos (item 16), lidar com críticas justas (item 25), solicitar mudança de comportamento (item 2), expressar sentimento positivo (itens 10, 20 e 35), pedir favores a amigos e colegas (itens 32 e 37), fazer perguntas (itens 23 e 29), abordar autoridade (itens 19), participar de e manter conversa (itens 1, 8 e 36), encerrar conversa (itens 17 e 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P2 é possível perceber que seu bom repertório de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e da satisfação no trabalho, considerada como indiferente.

Entretanto, os fatores que apresentam um maior déficit de habilidades sociais podem impactar negativamente em alguns aspectos do clima organizacional (percepção das recompensas) e da satisfação no trabalho (percepção da satisfação com a chefia), os quais, possivelmente, podem ser melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversa assertiva e o autocontrole e o enfrentamento em situações negativas.

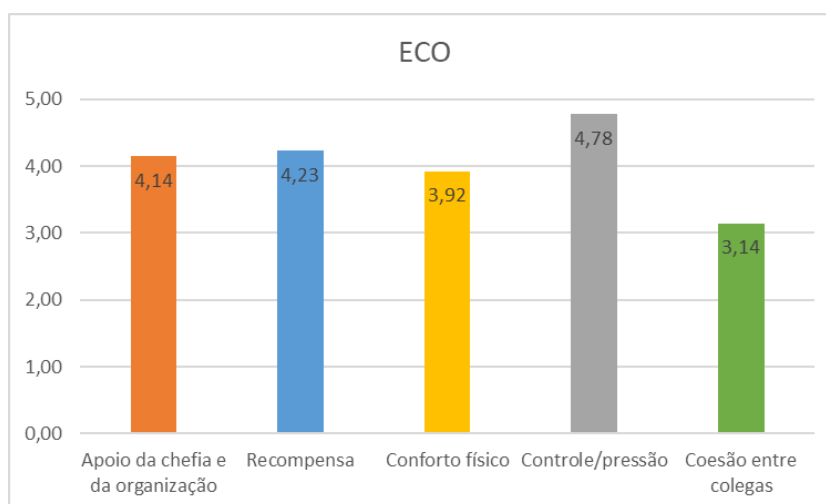
## APÊNDICE D – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 3

O P3 tem 37 anos, possui graduação em ciências jurídicas e sociais, está na empresa por cerca de 5 a 10 anos, sendo esta privada e seu ramo é jurídico.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P3 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P3, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 17 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P3.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 17 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P3 apresentou um valor de média fatorial de 4,14, podendo ser considerado que a empresa tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P3 apresentou um valor de média fatorial de 4,23, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P3 apresentou um valor de média fatorial de 3,92, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P3 apresentou um valor de média fatorial de 4,78, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P3 apresentou um valor de média fatorial de 3,14, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 12 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P3.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P3	5	3,2040
N válido (de lista)	5	

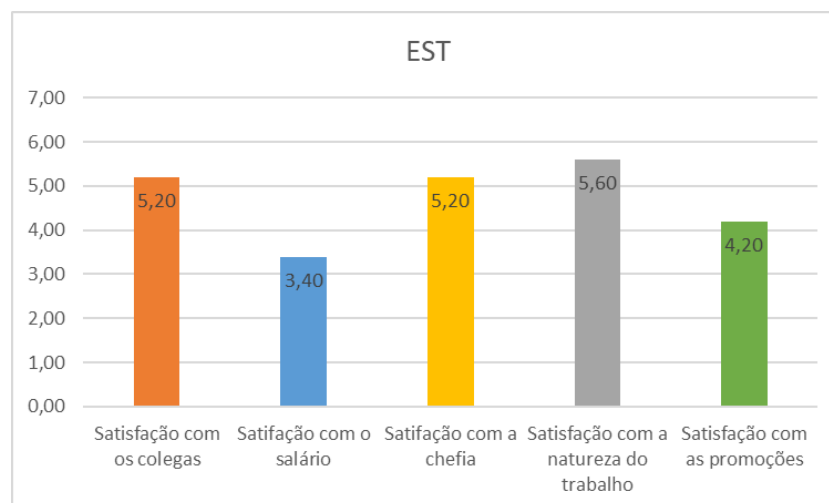
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 18, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 18, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P3 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,20, considerando que os fatores 1, 2 e 4 foram apresentados como bons e os fatores 3 e 5 como medianos.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P3, foi dividido através de cinco dimensões apontadas na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 18 – Escore de Satisfação no Trabalho do P3.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 18 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P3 apresentou um valor do escore médio de 5,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P3 apresentou um valor do escore médio de 3,40, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P3 apresentou um valor do escore médio de 5,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P3 apresentou um valor do escore médio de 5,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P3 apresentou um valor do escore médio de 4,20, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 13 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P3.

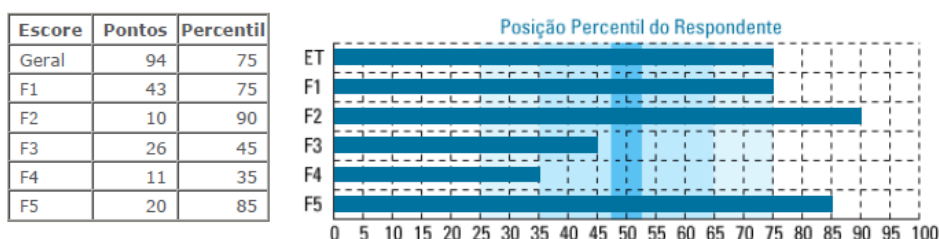
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P3	5	4,7200
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 19, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P3 está indiferente em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 4,72, considerando que ele está satisfeito com os colegas, a chefia e a natureza de trabalho, indiferente com as promoções e insatisfeito com o salário.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P3, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 19 – Escore de Habilidades Sociais do P3.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 19 foi possível apurar que, no escore geral, o P3 apresentou um repertório elaborado de habilidades sociais com resultados dentro da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P3 apresenta um desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F4 (Autocontrole/enfrentamento), um bom repertório de habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo), um repertório elaborado de habilidades associadas ao F1 (Conversação assertiva), e um repertório altamente elaborado de habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual) e F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P3 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: pedir favores a desconhecidos (item 26), elogiar outras pessoas (item 6), expressar desagrado a amigos (item 27), discordar de autoridade (item 11), interromper a fala de outras pessoas (item 4), e cobrar dívida de amigos (item 5).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P3, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios a familiares (item 28), cumprimentar desconhecidos (item 31), responder a elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (itens 22 e 34), negociar uso de preservativo (item 33), manejar críticas (itens 15, 18, 25 e 38), defender direitos próprios e de outros (itens 5, 21 e 30), expressar sentimento positivo (itens 10 e 20), pedir favores a amigos e colegas (itens 32 e 37), fazer perguntas (itens 23 e 29), abordar para relação sexual (item 12), abordar autoridade (itens 19), participar de e manter conversação (itens 1, 8 e 36), encerrar conversação (itens 17 e 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P3 é possível perceber que seu repertório elaborado de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e da satisfação no trabalho, considerada como indiferente.

Entretanto, o fator que apresentou um maior déficit de habilidades sociais pode impactar negativamente em um dos aspectos da satisfação no trabalho (percepção da satisfação com o salário), o qual pode ser melhorado com um treino específico das habilidades sociais voltadas para o autocontrole e o enfrentamento em situações negativas.

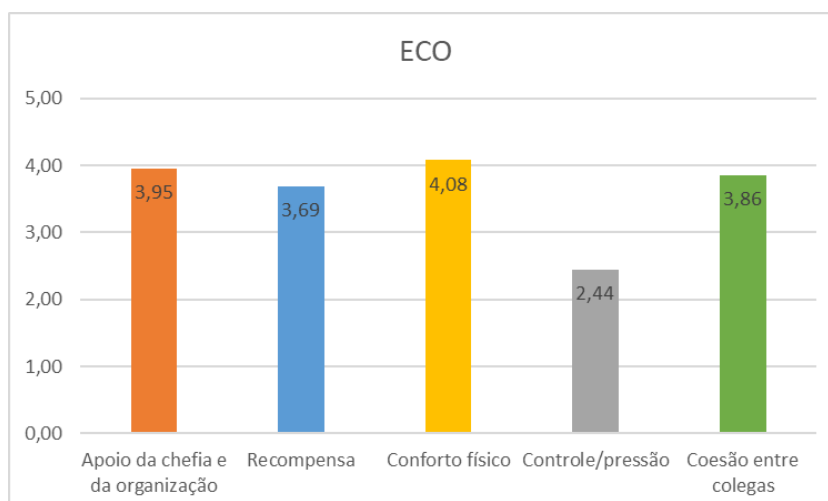
## APÊNDICE E – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 4

O P4 tem 42 anos, possui graduação em assistência social, está na empresa por cerca de 2 a 5 anos, sendo esta pública e seu ramo é administrativo.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P4 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P4, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 20 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P4.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 20 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P4 apresentou um valor de média fatorial de 3,95, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P4 apresentou um valor de média fatorial de 3,69, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P4 apresentou um valor de média fatorial de 4,08, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P4 apresentou um valor de média fatorial de 2,44, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima bom organizacional, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P4 apresentou um valor de média fatorial de 3,86, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 14 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P4.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P4	5	3,8280
N válido (de lista)	5	

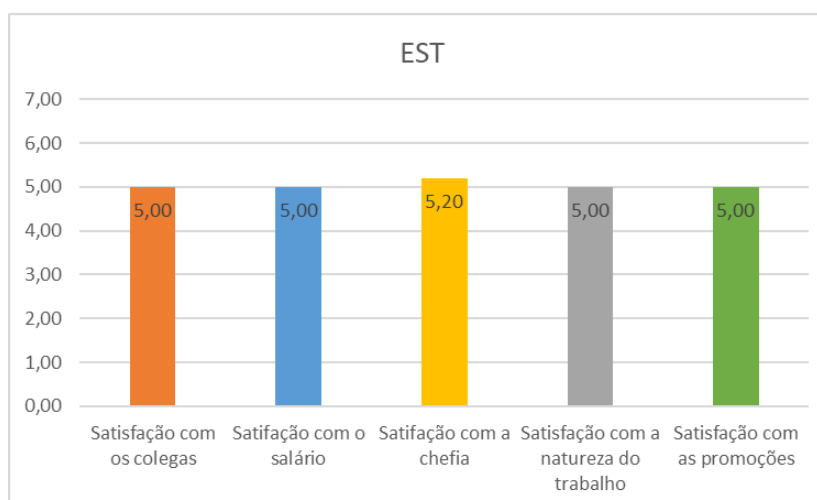
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 20, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 20, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P4 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,83, considerando que os fatores 3 e 4 foram apresentados como bons e os fatores 1, 2 e 5 como medianos.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P4, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 21 – Escore de Satisfação no Trabalho do P4.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 21 foi possível apurar que:



Satisfação com os colegas: o P4 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P4 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P4 apresentou um valor do escore médio de 5,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P4 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P4 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 15 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P4.

**Estatísticas descritivas**

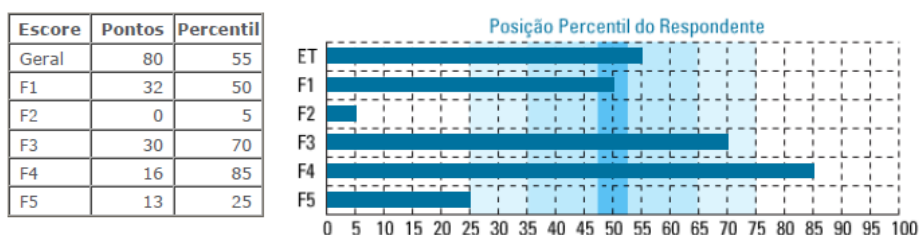
	N	Média
P4	5	5,0400
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 21, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P4 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 5,04, considerando que ele está satisfeito com todas as dimensões apresentadas.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P4, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 22 – Escore de Habilidades Sociais do P4.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 22 foi possível apurar que, no escore geral, o P4 apresentou um bom repertório de habilidades sociais com resultados dentro da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P4 apresenta um desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual) e F5 (Desenvoltura social), um bom repertório de habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva), um repertório elaborado de habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo), e um repertório altamente elaborado de habilidades associadas ao F4 (Autocontrole/enfrentamento).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P4 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: reagir a elogios (item 13), cumprimentar/iniciar conversa (itens 7, 12 e 19), declarar sentimento amoroso (item 20), falar em público (itens 9 e 14), e interromper a fala de outras pessoas (item 4).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P4, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), agradecer a elogios (item 3), recusar pedidos irrazoáveis (item 34), expressar discordância (itens 16 e 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 18, 25 e 27), solicitar mudança de comportamento (item 2), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 5 e 30), expressar sentimento positivo (itens 10 e 35), pedir favores (itens 26, 32 e 37), fazer perguntas a conhecidos (item 29), e encerrar ao telefone (item 24).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P4 é possível perceber que seu bom repertório de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e da satisfação no trabalho, considerada como satisfeito.

Entretanto, os fatores que apresentaram um maior déficit de habilidades sociais podem ocasionar futuramente uma percepção de clima organizacional ruim, nas áreas que atualmente são percebidas como medianas (apoio da chefia e da organização, recompensa e coesão entre os colegas), podendo estas habilidades serem manejadas através de um treino específico das habilidades sociais voltadas para a abordagem afetivo-sexual e o autocontrole e o enfrentamento em situações negativas.

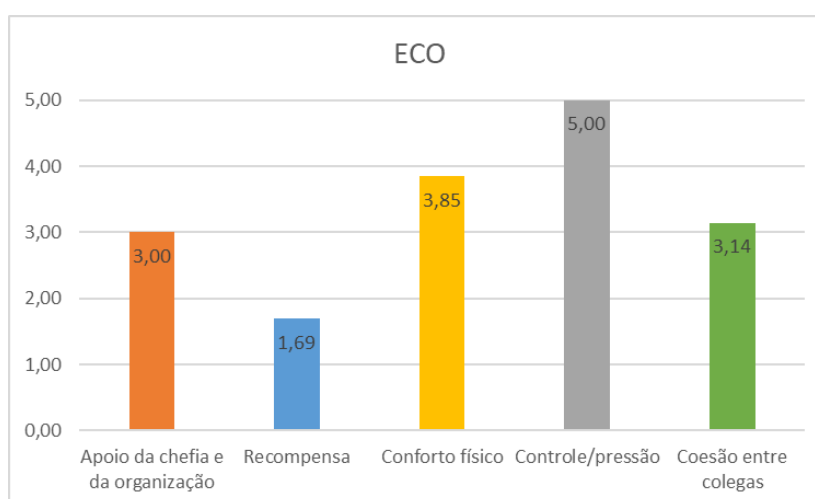
## APÊNDICE F – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 5

O P5 tem 39 anos, possui graduação em engenharia, está na empresa por mais de 10 anos, sendo esta pública e seu ramo é de defesa.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P5 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P4, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 23 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P5.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 23 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P5 apresentou um valor de média fatorial de 3,00, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P5 apresentou um valor de média fatorial de 1,69, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P5 apresentou um valor de média fatorial de 3,85, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um mediano clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P5 apresentou um valor de média fatorial de 5,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P5 apresentou um valor de média fatorial de 3,14, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 16 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P5.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P5	5	2,5360
N válido (de lista)	5	

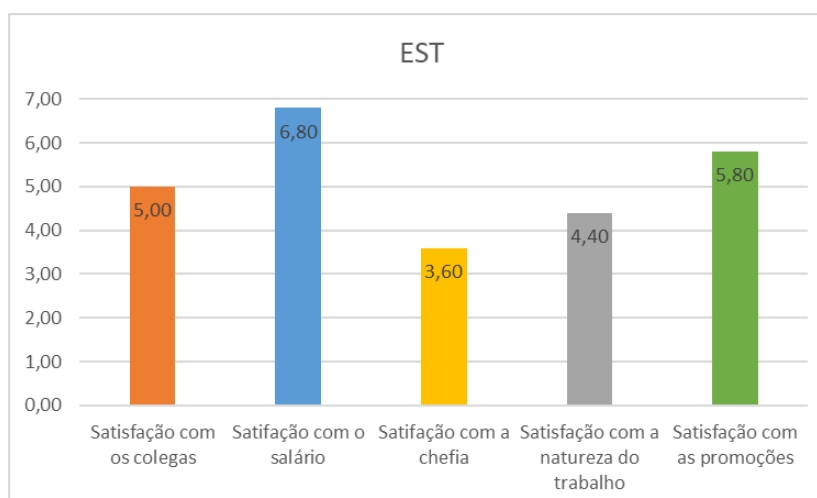
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 22, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 22, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P5 trabalha pode ser considerado como ruim, indicando uma média de 2,53, considerando que os fatores 1, 3 e 5 foram apresentados como medianos e os fatores 2 e 4 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P5, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 24 – Escore de Satisfação no Trabalho do P5.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 24 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P5 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P5 apresentou um valor do escore médio de 6,80, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P5 apresentou um valor do escore médio de 3,60, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P5 apresentou um valor do escore médio de 4,40, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P5 apresentou um valor do escore médio de 5,80, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 17 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P5.

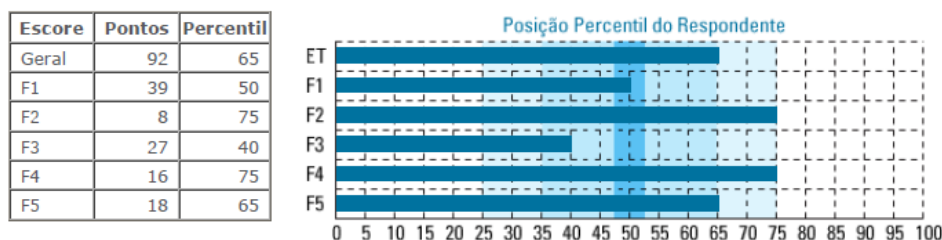
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P5	5	5,1200
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 23, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P5 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 5,12, considerando que ele está satisfeito com os colegas, o salário e as promoções, indiferente com a natureza do trabalho e insatisfeito com a chefia.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P5, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 25 – Escore de Habilidades Sociais do P5.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 25 foi possível apurar que, no escore geral, o P5 apresentou um bom repertório de habilidades sociais com resultados dentro da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P5 apresenta um bom repertório de habilidades associadas ao F1 (Conversação assertiva), F3 (Expressão de sentimento positivo), e F5 (Desenvoltura social), e um repertório elaborado de habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual) e F4 (Autocontrole/enfrentamento).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P5 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: pedir favores a desconhecidos (item 26).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P5, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (itens 22 e 34), expressar discordância (itens 11, 16 e 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 18, 25, 27 e 38), solicitar mudança de comportamento (itens 2 e 4), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 5, 21 e 30), expressar sentimento positivo (itens 20 e 35), pedir favores a conhecidos (itens 32 e 37), fazer perguntas (itens 23 e 29), cumprimentar/iniciar conversação (itens 12 e 19), participar de e manter conversação (itens 8 e 36), encerrar conversação (itens 17 e 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P5 é possível perceber que seu bom repertório de habilidades sociais impacta, em grande parte, na percepção da satisfação no trabalho, considerada como satisfeito, porém não causa grandes impactos em sua percepção do clima organizacional, o qual é considerado como ruim.

O fator com maior déficit de habilidades sociais apresentado pelo P5 (dificuldade em pedir favores a desconhecidos) não aparenta causar impactos em sua percepção do clima organizacional ruim que experiência no seu ambiente de trabalho, não havendo uma necessidade de treinamento de habilidades sociais voltadas para a área do trabalho.

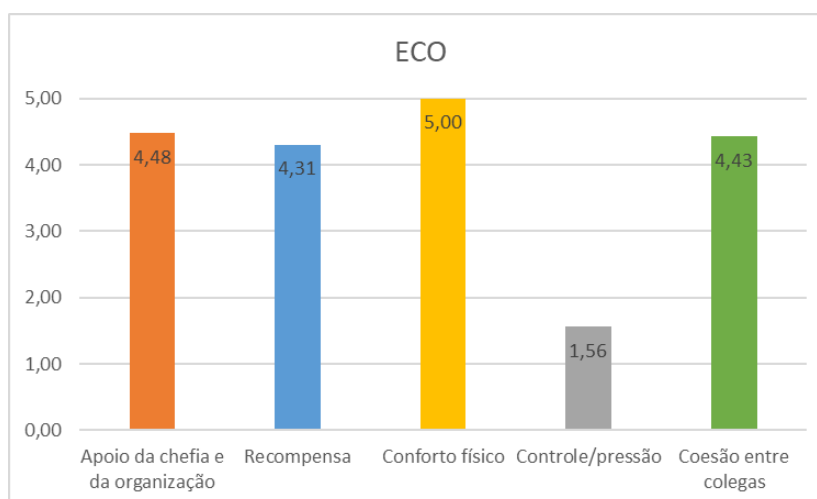
## APÊNDICE G – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 6

O P6 tem 38 anos, possui graduação em engenharia, está na empresa há mais de 10 anos, sendo esta privada e seu ramo é farmacêutico.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P6 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P6, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 26 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P6.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 26 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P6 apresentou um valor de média fatorial de 4,48, podendo ser considerado que a empresa tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P6 apresentou um valor de média fatorial de 4,31, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P6 apresentou um valor de média fatorial de 5,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P6 apresentou um valor de média fatorial de 1,56, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima bom organizacional, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P6 apresentou um valor de média fatorial de 4,43, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem bom um clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 18 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P6.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P6	5	4,5320
N válido (de lista)	5	

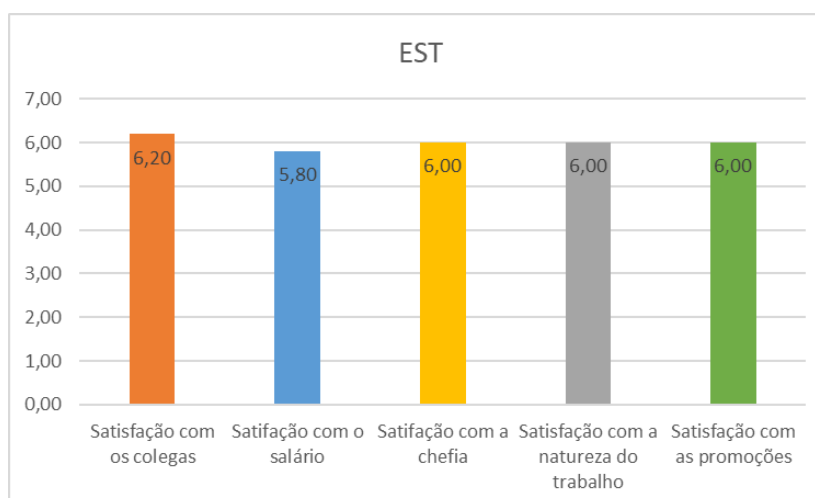
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 24, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 24, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P6 trabalha pode ser considerado como bom, indicando uma média de 4,53, considerando que todos os fatores foram considerados como bons.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P6, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 27 – Escore de Satisfação no Trabalho do P6.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 27 foi possível apurar que:



Satisfação com os colegas: o P6 apresentou um valor do escore médio de 6,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P6 apresentou um valor do escore médio de 5,80, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P6 apresentou um valor do escore médio de 6,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P6 apresentou um valor do escore médio de 6,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P6 apresentou um valor do escore médio de 6,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 19 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P6.

**Estatísticas descritivas**

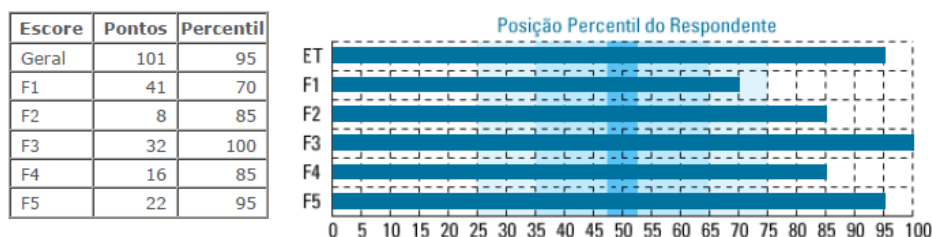
	N	Média
P6	5	6,0000
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 25, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P6 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 6,00, considerando que ele está satisfeito com todas as dimensões apresentadas.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P6, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 28 – Escore de Habilidades Sociais do P6.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 28 foi possível apurar que, no escore geral, o P6 apresentou um repertório altamente elaborado de habilidades sociais com resultados dentro da acima da média para todos os itens e subsescalas em que aparecem.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P6 apresenta um repertório elaborado de habilidades associadas ao F1 (Conversação assertiva), e um repertório altamente elaborado de habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual), F3 (Expressão de sentimento positivo), F4 (Autocontrole/enfrentamento), e F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P6 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: fazer perguntas a desconhecidos (item 23), interromper a falar do outro (item 4), e devolver mercadoria defeituosa (item 21).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P6, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), expressar discordância (itens 11, 16 e 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 18, 25 e 38), solicitar mudança de comportamento (item 2), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 5 e 30), expressar sentimento positivo (itens 10, 20 e 35), pedir favores (itens 26, 32 e 37), fazer perguntas a conhecidos (item 29), abordar autoridade (item 19), participar de e manter conversação (itens 1, 8 e 36), encerrar conversação (itens 17 e 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P6 é possível perceber que seu repertório altamente elaborado de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como bom, e da satisfação no trabalho, considerada como satisfeito, apontando que o P6 não necessita de um treino de habilidades sociais para o manejo do clima organizacional e da satisfação no trabalho.

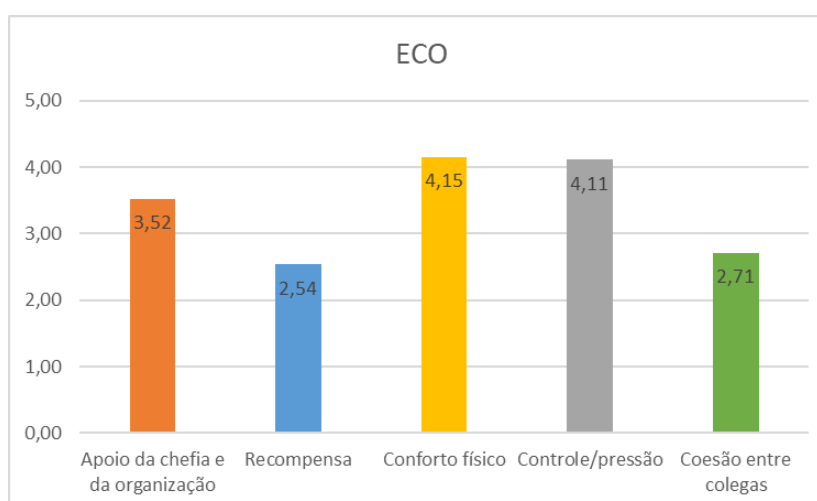
## APÊNDICE H – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 7

O P7 tem 52 anos, possui graduação em pedagogia, está na empresa por cerca de 1 a 2 anos, sendo esta privada e seu ramo é de educação.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P7 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P7, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 29 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P7.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 29 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P7 apresentou um valor de média fatorial de 3,52, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P7 apresentou um valor de média fatorial de 2,54, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P7 apresentou um valor de média fatorial de 4,15, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P7 apresentou um valor de média fatorial de 4,11, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P7 apresentou um valor de média fatorial de 2,71, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 20 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P7.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P7	5	2,9620
N válido (de lista)	5	

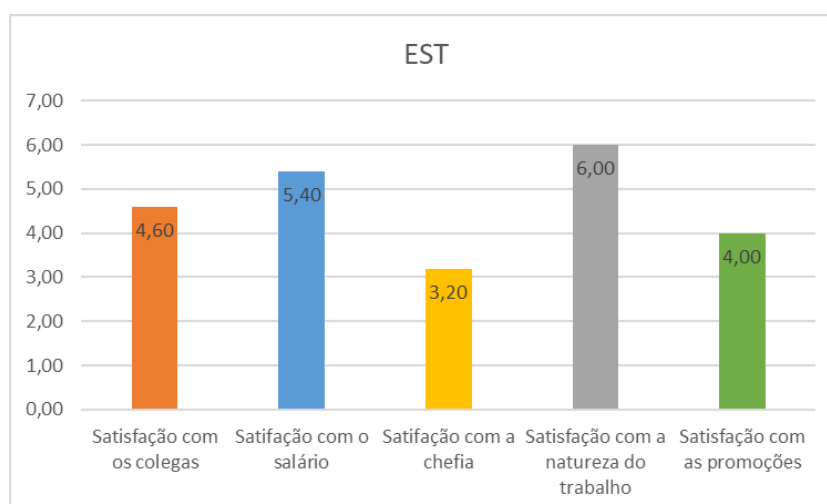
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 26, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 26, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P7 trabalha pode ser considerado como ruim, indicando uma média de 2,96, considerando que o fator 3 foi apresentado como bom, o fator 1 como mediano e os fatores 2, 4 e 5 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P7, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 30 – Escore de Satisfação no Trabalho do P7.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 30 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P7 apresentou um valor do escore médio de 4,60, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P7 apresentou um valor do escore médio de 5,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P7 apresentou um valor do escore médio de 3,20, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P7 apresentou um valor do escore médio de 6,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P7 apresentou um valor do escore médio de 4,00, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 21 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P7.

**Estatísticas descritivas**

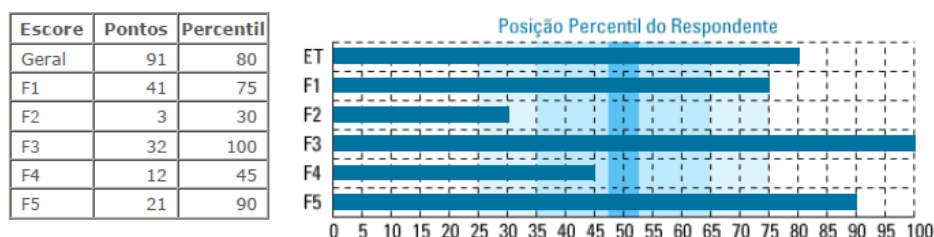
	N	Média
P7	5	4,6400
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 27, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P7 está indiferente em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 4,64, considerando que ele está satisfeito com o salário, e a natureza de trabalho, indiferente com os colegas e as promoções e insatisfeito com a chefia.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P7, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 31 – Escore de Habilidades Sociais do P7.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 31 foi possível apurar que, no escore geral, o P7 apresentou-se com um repertório altamente elaborado de habilidades sociais com resultados dentro da acima da média para todos os itens e subsescalas em que aparecem.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P7 apresenta desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual), um bom repertório habilidades associadas ao F4 (Autocontrole/enfrentamento), um repertório elaborado de habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva), e um repertório altamente elaborado de habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo), e F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P7 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: fazer perguntas a desconhecidos (item 23), solicitar mudança de comportamento (itens 2 e 4), cumprimentar/iniciar conversa (itens 7 e 12), discordar em um grupo de pessoas conhecidas (item 16), e cobrar dívida de amigos (item 5).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P7, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (itens 22 e 34), negociar uso de preservativo (item 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 18 e 25), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 21 e 30), expressar sentimento positivo (itens 10 e 35), pedir favores (itens 26, 32 e 37), fazer perguntas a conhecidos (item 29), abordar autoridade (item 19), participar de e manter conversa (itens 1, 8 e 36), encerrar conversa (itens 17 e 24), falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P7 é possível perceber que seu repertório altamente elaborado de habilidades sociais não causa grandes impactos na sua percepção de clima organizacional no trabalho, considerado como ruim, e da satisfação no trabalho, considerada como indiferente.

Entretanto, os fatores que apresentaram maior déficit de habilidades sociais podem impactar negativamente em alguns aspectos do clima organizacional (percepção das recompensas, do controle/pressão e da coesão entre os colegas) e da satisfação no trabalho (percepção da satisfação com a chefia), os quais, possivelmente, podem ser melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a realização de perguntas a desconhecidos, solicitação de mudança

de comportamento, iniciar conversações, discordar em um grupo de pessoas conhecidas, e cobrar dívida de amigos.

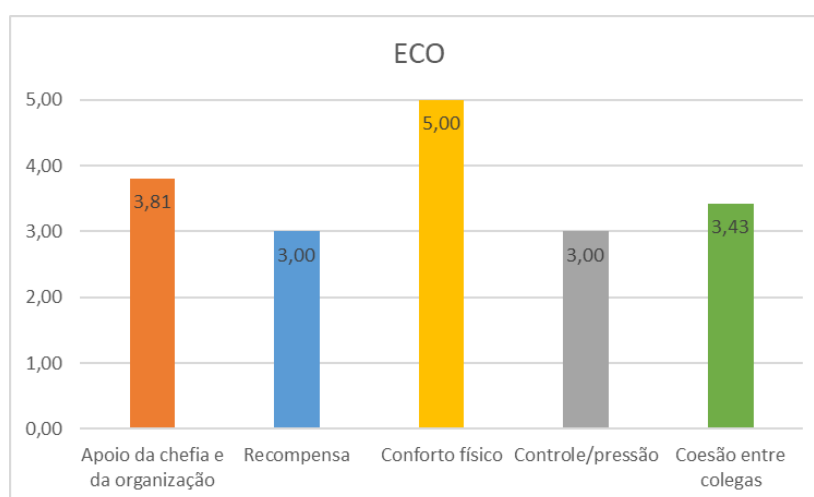
## APÊNDICE I – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 8

O P8 tem 30 anos, possui graduação em ciências contábeis, está na empresa por cerca de 2 a 5 anos, sendo esta privada e seu ramo é metalúrgico.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P8 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P8, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 32 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P8.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 32 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P8 apresentou um valor de média fatorial de 3,81, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P8 apresentou um valor de média fatorial de 3,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P8 apresentou um valor de média fatorial de 5,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P8 apresentou um valor de média fatorial de 3,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando



relacionado ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P8 apresentou um valor de média fatorial de 3,43, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 22 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P8.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P8	5	3,6480
N válido (de lista)	5	

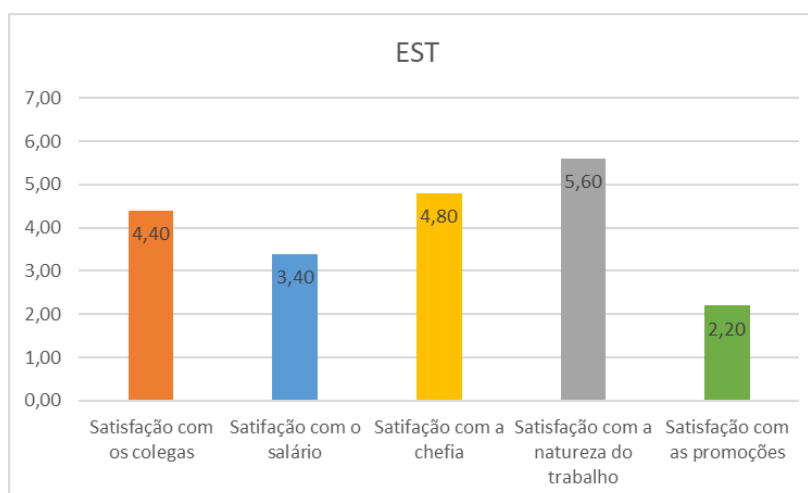
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 28, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 28, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P8 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,64, considerando que o fator 3 foi apresentado como bom e os fatores 1, 2, 4 e 5 como medianos.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P8, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 33 – Escore de Satisfação no Trabalho do P8.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 33 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P8 apresentou um valor do escore médio de 4,40, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P8 apresentou um valor do escore médio de 3,40, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P8 apresentou um valor do escore médio de 4,80, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P8 apresentou um valor do escore médio de 5,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P8 apresentou um valor do escore médio de 2,20, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 23 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P8.

**Estatísticas descritivas**

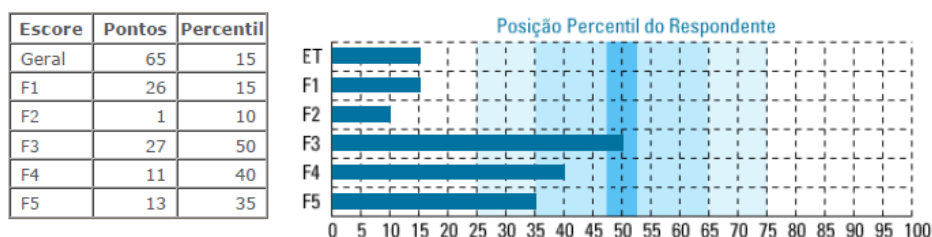
	N	Média
P8	5	4,0800
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 29, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P8 está indiferente em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 4,08, considerando que ele está satisfeito com a natureza de trabalho, indiferente com os colegas e com a chefia e insatisfeito com o salário e as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P8, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 34 – Escore de Habilidades Sociais do P8.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 34 foi possível apurar que, no escore geral, o P8 apresentou um repertório inferior de habilidades sociais, indicando déficit em grande parte dos itens apresentados e necessidade de treinamento de habilidades sociais, especialmente nas subescalas e itens mais críticos para o ajustamento pessoal e profissional, porém algumas habilidades sociais obtiveram pontuações altas.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P8 apresenta um desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva), F2 (Abordagem afetivo-sexual), e F5 (Desenvoltura social), e um bom repertório de habilidades sociais (próximo a mediana) nas habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo) e F4 (Autocontrole/enfrentamento).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P8 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: reagir a elogios (item 13), encerrar conversa ao telefone (item 24), manter conversa (itens 1 e 36), cumprimentar/iniciar conversa (itens 7, 12 e 19), pedir favores a amigos e desconhecidos (itens 26 e 32), fazer perguntas a desconhecidos (item 23), declarar sentimento amoroso (item 20), expressar desagrado (item 27), cobrar dívida de amigos (item 5), falar a público conhecido (item 14), e recusar pedidos irrazoáveis (item 34).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P8, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), agradecer a elogios (item 3), expressar discordância (itens 16 e 33), manejar críticas (itens 15, 18, 25), solicitar mudança de comportamento (item 2), devolver mercadoria defeituosa (item 21), expressar sentimento positivo (itens 10 e 35), pedir favores a colegas (item 37), fazer perguntas a conhecidos (item 29), participar de conversa (item 8), e falar a público desconhecido (item 9).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P8 é possível perceber que seu repertório inferior de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional considerado como mediano, e da satisfação no trabalho, considerada como insatisfeita

Esses resultados demonstram que os fatores que apresentam um maior déficit de habilidades sociais podem impactar negativamente em alguns aspectos da satisfação no trabalho (percepção da satisfação com o salário e com as promoções), e outros aspectos do clima organizacional que atualmente são considerados como medianos (percepção do apoio da chefia e da organização, da

recompensa, do controle/pressão e da coesão entre os colegas), mas que futuramente podem ser considerados como ruins.

As habilidades sociais com déficit apresentadas pelo P8 possivelmente podem ser melhoradas com um treino específico voltado para a conversação assertiva, abordagem afetivo-sexual, e a desenvoltura social.

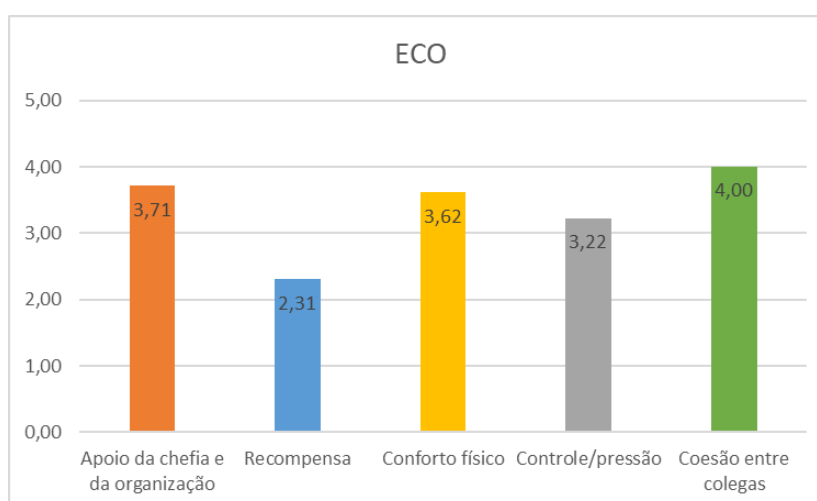
## APÊNDICE J – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 9

O P9 tem 35 anos, possui graduação em administração, está na empresa por mais de 10 anos, sendo esta pública e seu ramo é de defesa.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P9 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P9, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 35 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P9.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 35 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P9 apresentou um valor de média fatorial de 3,71, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P9 apresentou um valor de média fatorial de 2,31, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P9 apresentou um valor de média fatorial de 3,62, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P9 apresentou um valor de média fatorial de 3,22, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando

relacionado ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P9 apresentou um valor de média fatorial de 4,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem bom um clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 24 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P9.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P9	5	3,2840
N válido (de lista)	5	

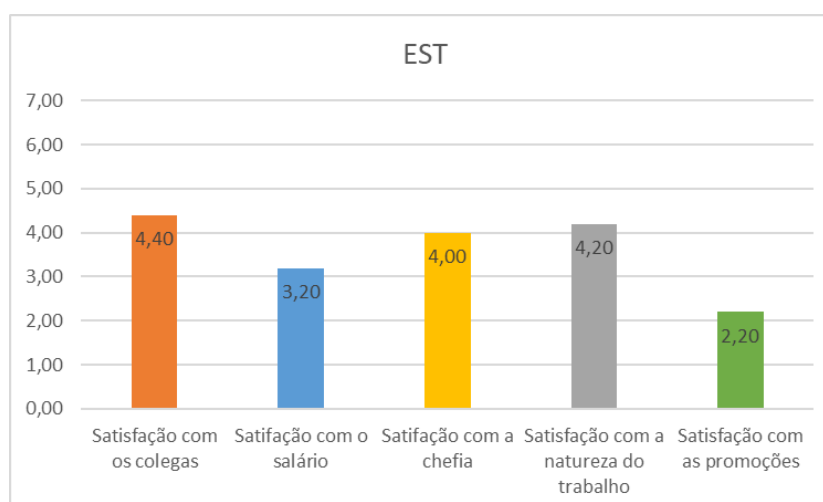
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 30, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 30, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P9 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,28, considerando que o fator 4 foi apresentado como bom, os fatores 1, 3 e 4 como medianos e o fator 2 como ruim.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P9, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 36 – Escore de Satisfação no Trabalho do P9.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 36 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P9 apresentou um valor do escore médio de 4,40, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P9 apresentou um valor do escore médio de 3,20, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P9 apresentou um valor do escore médio de 4,00, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P9 apresentou um valor do escore médio de 4,20, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P9 apresentou um valor do escore médio de 2,20, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 25 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P9.

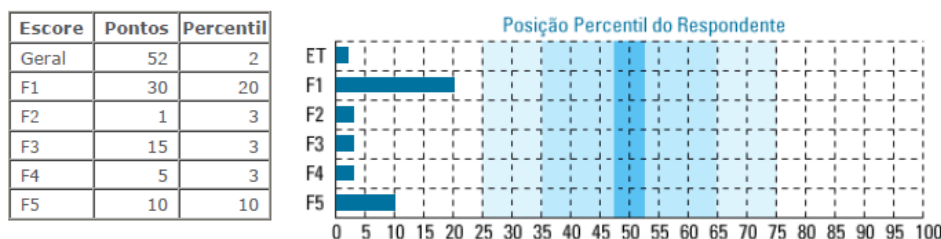
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P9	5	3,6000
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 31, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P9 está insatisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 3,60, considerando que ele está indiferente com os colegas, a chefia e a natureza do trabalho, e insatisfeito com o salário e com as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P9, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 37 – Escore de Habilidades Sociais do P9.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 37 foi possível apurar que, no escore geral, o P9 apresentou um repertório inferior de habilidades sociais, indicando déficit em grande parte dos itens apresentados e necessidade de treinamento de habilidades sociais, especialmente nas subescalas e itens mais críticos para o ajustamento pessoal e profissional, não obtendo nenhuma pontuação alta.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P9 apresenta um desempenho comprometido e necessidade de treinamento em todas as habilidades sociais, associadas aos fatores F1 (Conversação assertiva), F2 (Abordagem afetivo-sexual), F3 (Expressão de sentimento positivo), F4 (Autocontrole/enfrentamento) e F5 (Desenvoltura social), sendo seu repertório inferior.

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P9 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: expressar discordância (itens 11, 16 e 33), pedir favores e fazer perguntas a desconhecidos (itens 23 e 26), iniciar conversação (itens 7 e 12), expressar sentimento positivo (itens 10 e 20), elogiar familiares (item 28), lidar com críticas injustas (item 15), manter conversa com conhecidos (item 1), interromper a fala do outro (item 4), cobrar dívida de amigos (item 5), e falar a público conhecido (item 14).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P9, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: responder elogios (itens 3 e 13), manejar críticas justas/expressar desagrados (itens 18, 25 e 38), devolver mercadoria defeituosa (item 21), pedir favores a colegas (item 37), abordar autoridade (item 19), participar de conversação (item 8), e encerrar conversação (itens 17 e 24).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P9 é possível perceber que seu repertório inferior de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e da satisfação no trabalho, considerada como insatisfeita

Esses resultados demonstram que o déficit de habilidades sociais apresentadas pelo P9 pode impactar negativamente em alguns aspectos do clima organizacional (percepção da recompensa), e da satisfação no trabalho (percepção da satisfação com o salário e com as promoções), os quais, possivelmente, podem ser melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversação assertiva, expressão de sentimento positivo, autocontrole/enfretamento e desenvoltura social.



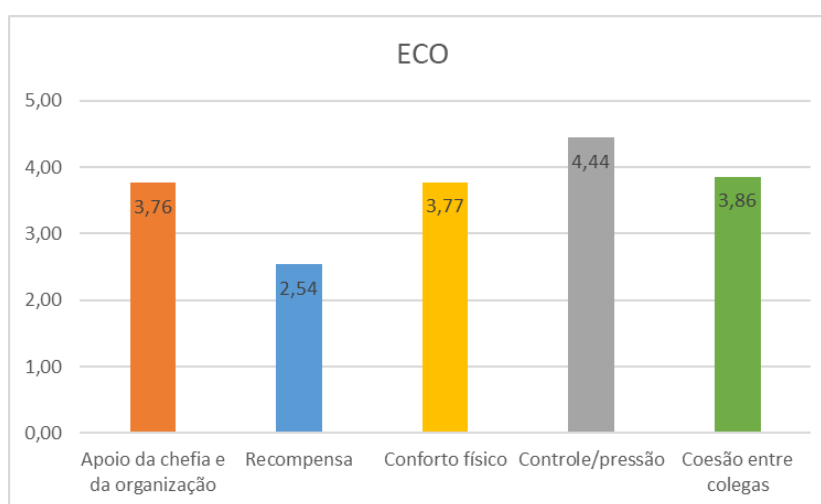
## APÊNDICE K – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 10

O P10 tem 29 anos, possui graduação em engenharia, está na empresa há mais de 10 anos, sendo esta pública e seu ramo é de defesa.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P10 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P10, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 38 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P10.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 38 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P10 apresentou um valor de média fatorial de 3,76, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P10 apresentou um valor de média fatorial de 2,54, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P10 apresentou um valor de média fatorial de 3,77, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P10 apresentou um valor de média fatorial de 4,44, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P10 apresentou um valor de média fatorial de 3,86, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 26 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P10.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P10	5	3,0980
N válido (de lista)	5	

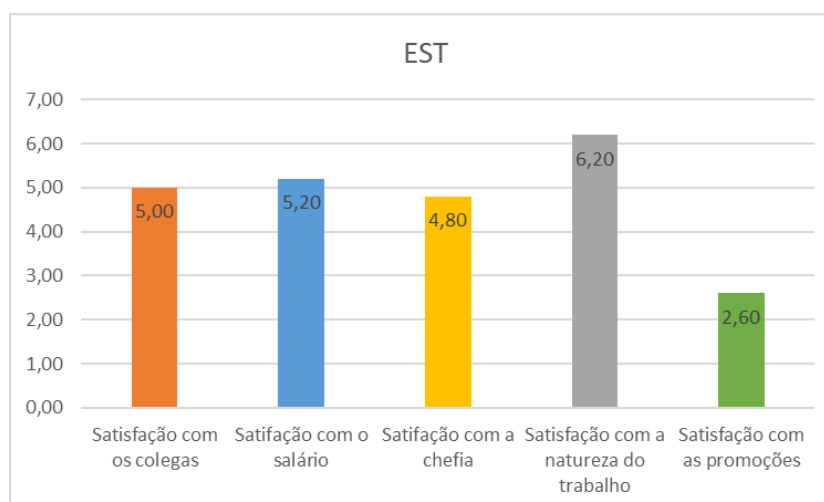
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 32, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 32, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P10 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,09, considerando que os fatores 1, 3 e 5 foram apresentados como medianos e os fatores 2 e 4 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P10, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 39 – Escore de Satisfação no Trabalho do P10.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 39 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P10 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P10 apresentou um valor do escore médio de 5,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P10 apresentou um valor do escore médio de 4,80, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P10 apresentou um valor do escore médio de 6,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P10 apresentou um valor do escore médio de 2,60, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 27 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P10.

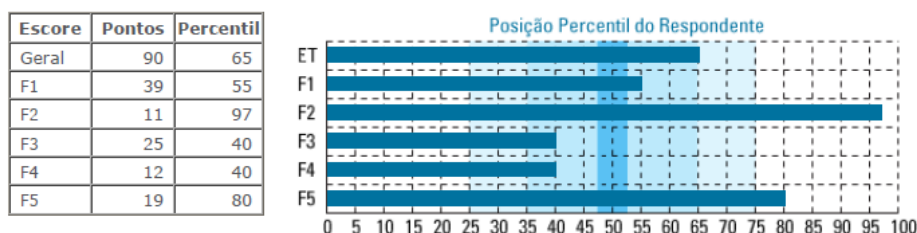
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P10	5	4,7600
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 33, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P10 está indiferente em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 4,76, considerando que ele está satisfeito com os colegas, o salário e a natureza de trabalho, e indiferente com a chefia e as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P10, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 40 – Escore de Habilidades Sociais do P10.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 40 foi possível apurar que, no escore geral, o P10 apresentou um bom repertório de habilidades sociais com resultados dentro da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P10 apresenta um bom repertório de habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva), F3 (Expressão de sentimento positivo) e F4 (Autocontrole/enfrentamento), e um repertório altamente elaborado de habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual) e F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P10 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: lidar com críticas dos pais (item 18), pedir favores a desconhecidos (item 26), discordar de autoridade (item 11), e interromper a fala do outro (item 4).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P10, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (itens 22 e 34), negociar uso do preservativo (item 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 27 e 38), devolver mercadoria defeituosa (item 21), expressar sentimento positivo (itens 20 e 35), pedir favores a colegas e amigos (itens 32 e 37), fazer perguntas (itens 23 e 29), cumprimentar/iniciar conversa (itens 7, 12 e 19), participar de e manter conversa (itens 1, 8 e 36), encerrar conversa (itens 17 e 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P10 é possível perceber que seu bom repertório de habilidades sociais não impacta de maneira significativa em sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e da satisfação no trabalho, considerada como indiferente.

Entretanto, um dos fatores dos quais apresentaram um maior déficit de habilidades sociais pode influenciar nas áreas que atualmente são percebidas como ruins no clima organizacional (recompensa e controle/pressão) e na percepção de satisfação no trabalho, na área da qual o P10 está insatisfeito (satisfação com as promoções), podendo estas habilidades serem manejadas através de um treino específico das habilidades sociais voltadas para discordar de autoridades.

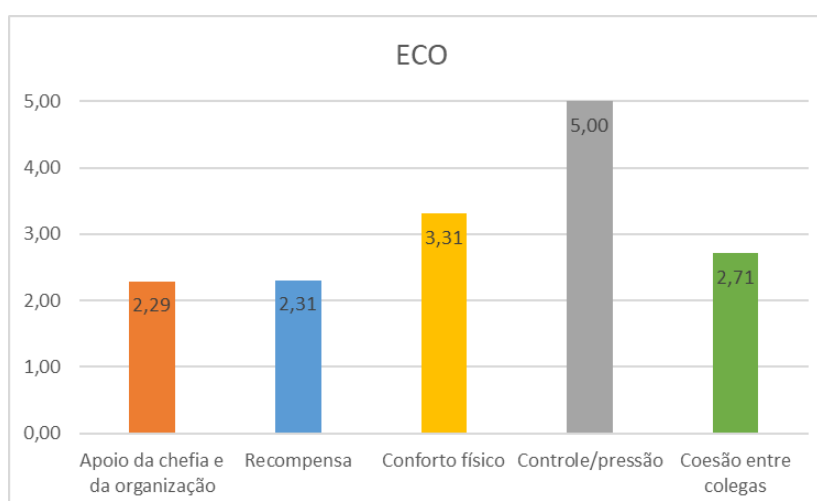
## APÊNDICE L – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 11

O P11 tem 24 anos, possui graduação em psicologia, está na empresa por cerca de 1 a 2 anos, sendo esta privada e seu ramo é de saúde mental.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P11 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P11, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 41 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P11.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 41 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P11 apresentou um valor de média fatorial de 2,29, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional ruim, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P11 apresentou um valor de média fatorial de 2,31, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P11 apresentou um valor de média fatorial de 3,31, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P11 apresentou um valor de média fatorial de 5,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P11 apresentou um valor de média fatorial de 2,71, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 28 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P11.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P11	5	2,3240
N válido (de lista)	5	

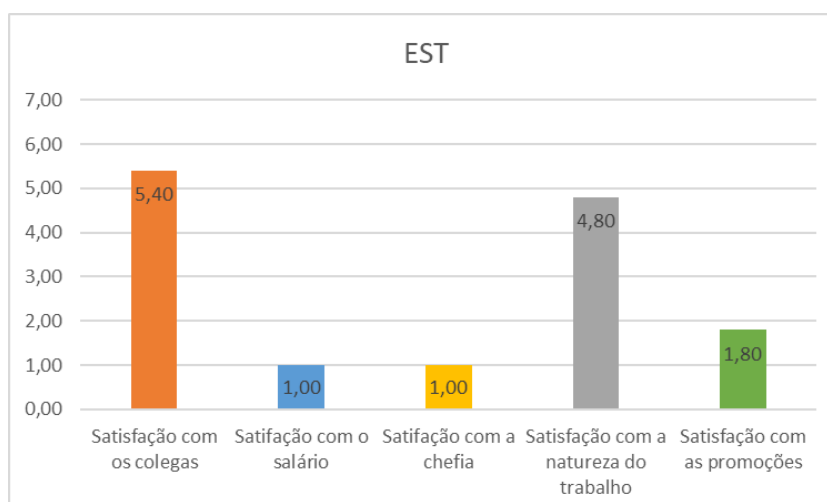
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 34, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 34, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P11 trabalha pode ser considerado como ruim, indicando uma média de 2,32, considerando que o fator 3 foi apresentado como mediano e os fatores 1, 2, 4 e 5 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P11, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 42 – Escore de Satisfação no Trabalho do P11.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 42 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P11 apresentou um valor do escore médio de 5,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P11 apresentou um valor do escore médio de 1,00, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P11 apresentou um valor do escore médio de 1,00, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P11 apresentou um valor do escore médio de 4,80, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando satisfeito e nem satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P11 apresentou um valor do escore médio de 1,80, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 29 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P11.

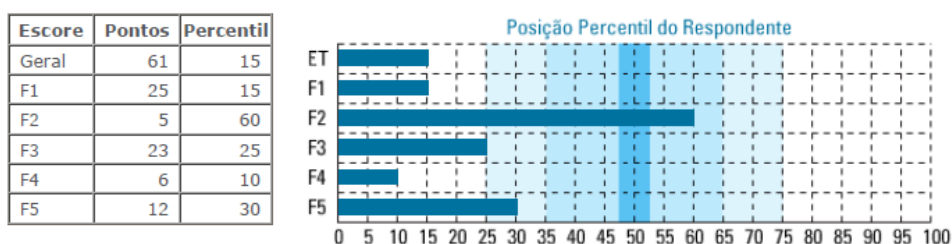
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P11	5	2,8000
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 35, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P11 está insatisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 2,80, considerando que ele está satisfeito com os colegas, indiferente com a natureza do trabalho, e insatisfeito com o salário, a chefia e as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P11, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 43 – Escore de Habilidades Sociais do P11.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 43 foi possível apurar que, no escore geral, o P11 apresentou um repertório inferior de habilidades sociais, indicando déficit em grande parte dos itens apresentados e necessidade de treinamento de habilidades sociais, especialmente nas subescalas e itens mais críticos para o ajustamento pessoal e profissional, porém apresentou algumas pontuações máximas.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P11 apresenta um desempenho comprometido e necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva), F3 (Expressão de sentimento positivo), F4 (Autocontrole/enfrentamento), e F5 (Desenvoltura social), e um bom repertório de habilidades sociais (acima da mediana) nas habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P11 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: encerrar conversa (itens 17 e 24), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 18, 25 e 38), pedir favores a desconhecidos (item 26), fazer perguntas (itens 23 e 29), solicitar mudança de comportamento (itens 2 e 4), iniciar conversa (itens 7 e 12), e expressar discordância (itens 11 e 16).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P11, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6 e 28), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (itens 22), devolver mercadoria defeituosa (item 21), expressar sentimento positivo (itens 10, 20 e 35), pedir ajuda a amigos (item 32), abordar autoridade (item 19), cumprimentar desconhecidos (item 31), participar de e manter conversa (itens 8 e 36), falar a público desconhecido (item 9).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P11 é possível perceber que seu repertório inferior de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como ruim, e da satisfação no trabalho, considerada como insatisfeita.

Esses resultados demonstram que o déficit de habilidades sociais apresentadas pelo P11 podem impactar negativamente em quase todos aspectos do clima organizacional (percepção do apoio da chefia e da organização, da recompensa, do controle/pressão e da coesão entre os colegas), e da satisfação no trabalho (percepção da satisfação com o salário, com a chefia e com as promoções), os quais, possivelmente, podem ser melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas



para a conversação assertiva, expressão de sentimento positivo, autocontrole/enfretamento e desenvoltura social.

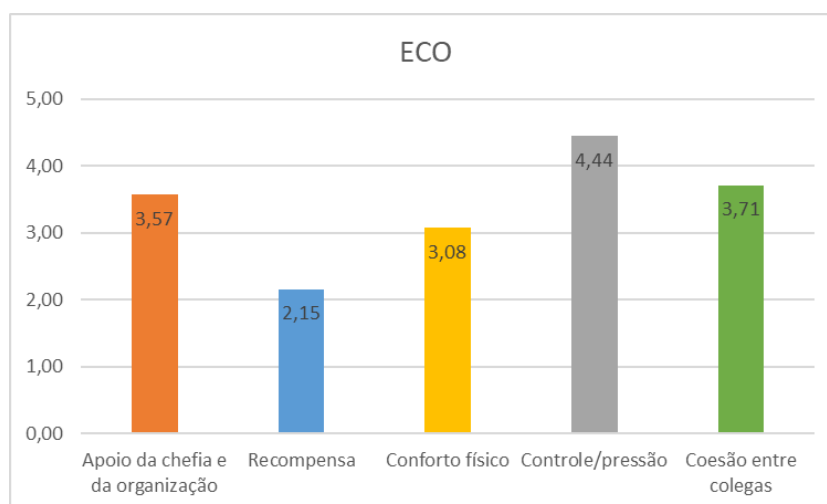
## APÊNDICE M – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 12

O P12 tem 49 anos, possui graduação em administração, está na empresa há mais de 10 anos, sendo esta pública e seu ramo é de segurança pública.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P12 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P12, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 44 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P12.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 44 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P12 apresentou um valor de média fatorial de 3,57, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P12 apresentou um valor de média fatorial de 2,15, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P12 apresentou um valor de média fatorial de 3,08, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P12 apresentou um valor de média fatorial de 4,44, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P12 apresentou um valor de média fatorial de 3,71, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 30 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P12.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P12	5	2,8140
N válido (de lista)	5	

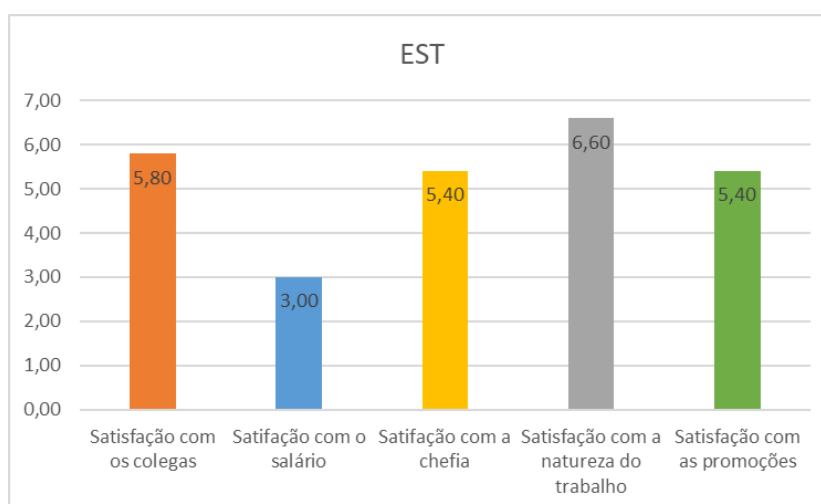
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 36, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 36, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P12 trabalha pode ser considerado como ruim, indicando uma média de 2,81, considerando que os fatores 1, 3 e 5 foram apresentados como medianos, e os fatores 2 e 4 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P12, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 45 – Escore de Satisfação no Trabalho do P12.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 45 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P12 apresentou um valor do escore médio de 5,80, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P12 apresentou um valor do escore médio de 3,00, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P12 apresentou um valor do escore médio de 5,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P12 apresentou um valor do escore médio de 6,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P12 apresentou um valor do escore médio de 5,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 31 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P12.

**Estatísticas descritivas**

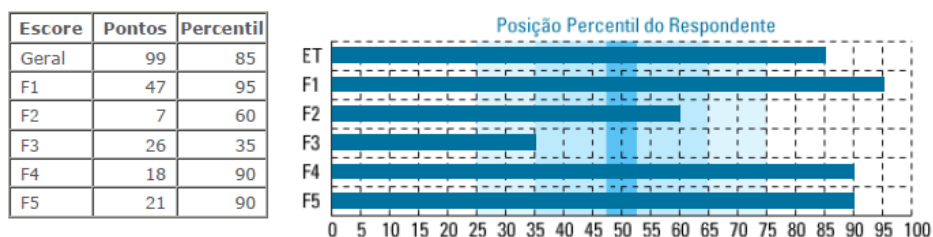
	N	Média
P12	5	5,2400
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 37, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P12 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 5,24, considerando que ele está satisfeito com os colegas, a chefia, a natureza de trabalho e as promoções, e insatisfeito com o salário.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P12, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 46 – Escore de Habilidades Sociais do P12.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 46 foi possível apurar que, no escore geral, o P12 apresentou-se com um repertório altamente elaborado de habilidades sociais com resultados dentro da acima da média para todos os itens e subsescalas em que aparecem.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P12 apresenta desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo), um bom repertório habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual), e um repertório altamente elaborado de habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva), F4 (Autocontrole/enfrentamento), e F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P12 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: lidar com críticas dos pais (item 18), iniciar conversa (item 12), manter conversa com desconhecidos (item 1), e interromper a fala do outro (item 4).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P12, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: elogiar familiares (item 28), cumprimentar desconhecidos (item 31), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (item 34), expressar discordância (itens 11, 16 e 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 25, 27 e 38), solicitar mudança de comportamento (item 2), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 21 e 30), expressar sentimento positivo (itens 20 e 35), pedir favores (itens 26 e 37), fazer perguntas (itens 23 e 29), abordar autoridade (item 19), participar de e manter conversa (itens 8 e 36), encerrar conversa (itens 17 e 24), e falar a público desconhecido (item 9).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P12 é possível perceber que seu repertório altamente elaborado de habilidades sociais impacta, em grande parte, na percepção da satisfação no trabalho, considerada como satisfeito, porém não causa grandes impactos em sua percepção do clima organizacional, o qual é considerado como ruim.

O fator com maior déficit de habilidades sociais apresentado pelo P12 (expressão de sentimento positivo) não aparenta causar impactos em sua percepção do clima organizacional ruim que experiência no seu ambiente de trabalho, não havendo uma necessidade de treinamento de habilidades sociais voltadas para a área do trabalho.

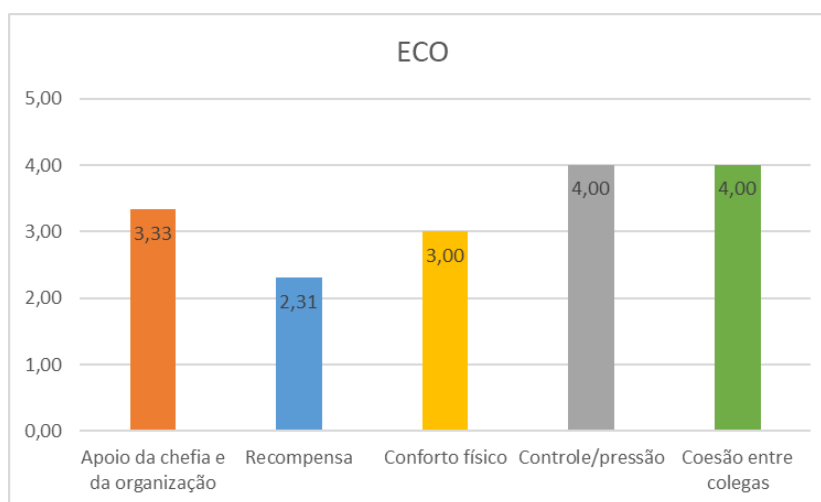
## APÊNDICE N – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 13

O P13 tem 52 anos, possui graduação em pedagogia, está na empresa há mais de 10 anos, sendo esta pública e seu ramo é de educação.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P13 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P4, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 47 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P13.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 47 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P13 apresentou um valor de média fatorial de 3,33, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P13 apresentou um valor de média fatorial de 2,31, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P13 apresentou um valor de média fatorial de 3,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P13 apresentou um valor de média fatorial de 4,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P13 apresentou um valor de média fatorial de 4,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 32 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P13.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P13	5	2,9280
N válido (de lista)	5	

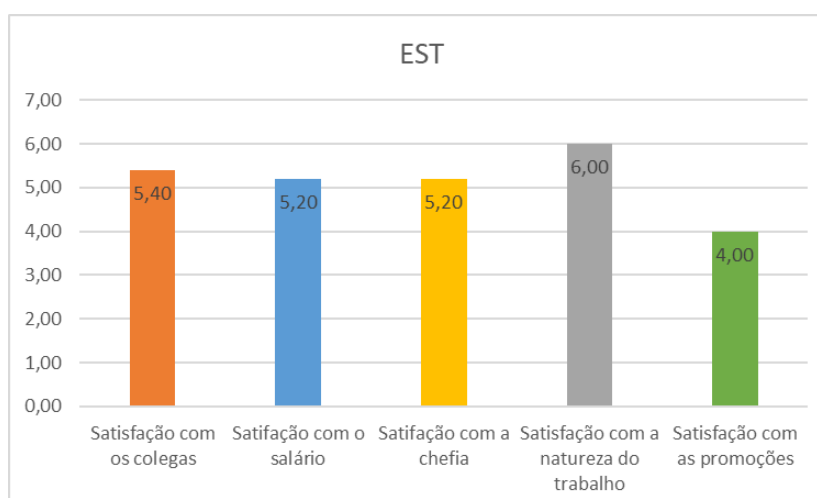
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 38, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 38, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P13 trabalha pode ser considerado como ruim, indicando uma média de 3,83, considerando que o fator 5 foi apresentado como bom, os fatores 1 e 3 como medianos, e os fatores 2 e 4 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P13, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 48 – Escore de Satisfação no Trabalho do P13.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 48 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P13 apresentou um valor do escore médio de 5,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P13 apresentou um valor do escore médio de 5,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P13 apresentou um valor do escore médio de 5,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P13 apresentou um valor do escore médio de 6,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P13 apresentou um valor do escore médio de 4,00, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 33 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P13.

<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P13	5	5,1600
N válido (de lista)	5	

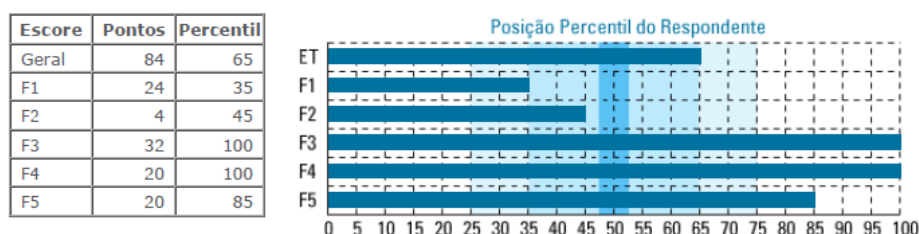
Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 39, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P13 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 5,16, considerando que ele está satisfeito com os colegas, o salário, a chefia, a natureza de trabalho, e indiferente com as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P13, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:



Gráfico 49 – Escore de Habilidades Sociais do P13.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 49 foi possível apurar que, no escore geral, o P13 apresentou um bom repertório de habilidades sociais com resultados acima da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P13 apresenta um desempenho comprometido e necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F1 (Conversação assertiva), um bom repertório de habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual), e um repertório altamente elaborado de habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo), F4 (Autocontrole/enfrentamento) e F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P13 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: encerrar conversação (itens 17 e 24), lidar com críticas dos pais e chacotas (itens 18 e 38), cumprimentar/iniciar conversação (itens 7, 12 e 19), fazer perguntas a desconhecidos (item 23), solicitar mudança de comportamento (itens 2 e 4), e pedir ajuda a amigos (item 32).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P13, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (item 34), expressar discordância (itens 11, 16 e 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 25 e 27), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 5, 21 e 30), expressar sentimento positivo (itens 10, 20 e 35), pedir favores a colegas e desconhecidos (itens 26 e 37), fazer perguntas a conhecidos (item 29), participar de e manter conversação (itens 1, 8 e 36), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P13 é possível perceber que seu bom repertório de habilidades sociais impacta, em grande parte, na percepção da satisfação no trabalho, considerada como satisfeito, porém não causa grandes impactos em sua percepção do clima organizacional, o qual é considerado como ruim.

O fator com maior déficit de habilidades sociais apresentado pelo P13 (conversação assertiva) pode impactar negativamente alguns dos aspectos do clima organizacional (percepção da recompensa e do controle/pressão), e da satisfação no trabalho (percepção da satisfação com as promoções), os quais, possivelmente, podem ser melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversação assertiva em seu ambiente de trabalho.

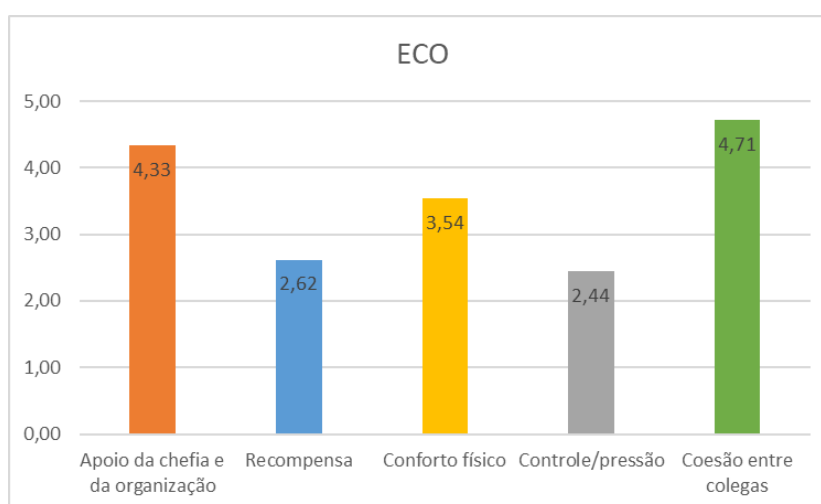
## APÊNDICE O – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 14

O P14 tem 38 anos, possui graduação em agronomia, está na empresa por cerca de 2 a 5 anos, sendo esta pública e seu ramo é de agronomia.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P14 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P14, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 50 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P14.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 50 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P14 apresentou um valor de média fatorial de 4,33, podendo ser considerado que a empresa tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P14 apresentou um valor de média fatorial de 2,62, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P14 apresentou um valor de média fatorial de 3,54, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P14 apresentou um valor de média fatorial de 2,44, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima bom organizacional, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P14 apresentou um valor de média fatorial de 4,71, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem bom um clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 34 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P14.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P14	5	3,7520
N válido (de lista)	5	

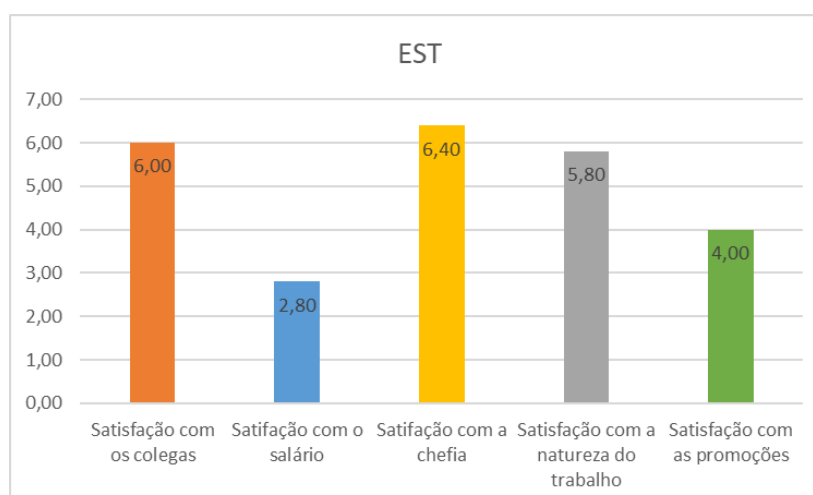
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 40, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 40, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P14 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,37, considerando que os fatores 1, 4 e 5 foram apresentados como bons e o fator 3 como mediano e o fator 2 como ruim.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P14, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 51 – Escore de Satisfação no Trabalho do P14.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 51 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P14 apresentou um valor do escore médio de 6,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P14 apresentou um valor do escore médio de 2,80, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P14 apresentou um valor do escore médio de 6,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P14 apresentou um valor do escore médio de 5,80, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P14 apresentou um valor do escore médio de 4,00, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 35 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P14.

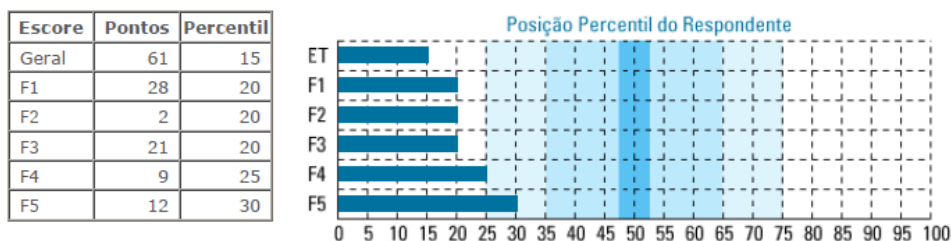
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P14	5	5,0000
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 41 que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P14 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 5,00, considerando que ele está satisfeito com os colegas, a chefia e a natureza de trabalho, indiferente com as promoções e insatisfeito com o salário.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P14, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 52 – Escore de Habilidades Sociais do P14.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 52 foi possível apurar que, no escore geral, o P14 apresentou um repertório inferior de habilidades sociais, indicando déficit em grande parte dos itens apresentados e necessidade de treinamento de habilidades sociais, especialmente nas subescalas e itens mais críticos para o ajustamento pessoal e profissional, porém apresentou algumas pontuações próximas a média.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P14 apresenta um desempenho comprometido e necessidade de treinamento em todas as habilidades sociais, associadas aos fatores F1 (Conversação assertiva), F2 (Abordagem afetivo-sexual), F3 (Expressão de sentimento positivo), F4 (Autocontrole/enfrentamento) e F5 (Desenvoltura social), sendo seu repertório inferior.

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P14 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: recusar pedidos abusivos (item 22), solicitar mudança de comportamento (itens 2 e 4), cumprimentar/iniciar conversação (itens 7 e 12), expressar sentimento positivo (itens 20 e 35), expressar desagrado a amigos (item 27), discordar de autoridade (item 11), e manter conversa com desconhecidos (item 1).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P14, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6 e 28), agradecer elogios (item 3), negociar uso de preservativo (item 33), lidar com chacotas (item 38), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 21 e 30), pedir favores (itens 26 e 37), fazer perguntas a conhecidos (item 29), participar de conversação (item 8), e falar a público conhecido (item 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P14 é possível perceber que seu repertório inferior de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e não causa grande impacto na sua percepção da satisfação no trabalho, considerada como satisfeita.

Esses resultados demonstram que os déficits de habilidades sociais apresentadas pelo P14 podem impactar negativamente em um dos aspectos do clima organizacional, como a percepção da recompensa, e da satisfação no trabalho, como a percepção do salário, os quais, possivelmente, podem ser melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversação assertiva, expressão de sentimento positivo, autocontrole/enfretamento e desenvoltura social.

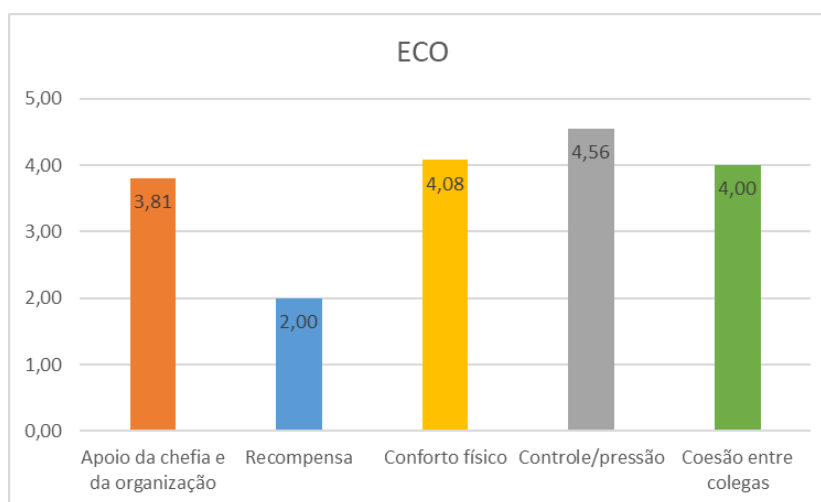
## APÊNDICE P – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 15

O P15 tem 41 anos, possui graduação em psicologia, está na empresa há mais de 10 anos, sendo esta pública e seu ramo é hospitalar.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P15 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P15, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 53 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P15.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 53 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P15 apresentou um valor de média fatorial de 3,81, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P15 apresentou um valor de média fatorial de 2,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P15 apresentou um valor de média fatorial de 4,08, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P15 apresentou um valor de média fatorial de 4,56, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P15 apresentou um valor de média fatorial de 4,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 36 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P15.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P15	5	3,0660
N válido (de lista)	5	

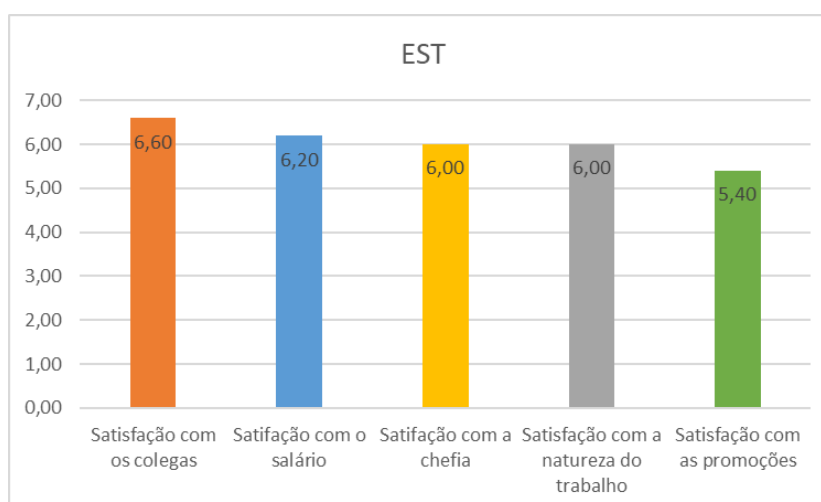
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 42, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 42, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P15 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,06, considerando que os fatores 3 e 5 foram apresentados como bons e o fator 1 como mediano, e os fatores 2 e 4 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P15, foi dividido através das cinco dimensões apontadas na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 54 – Escore de Satisfação no Trabalho do P15.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 54 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P15 apresentou um valor do escore médio de 6,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P15 apresentou um valor do escore médio de 6,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P15 apresentou um valor do escore médio de 6,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P15 apresentou um valor do escore médio de 6,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P15 apresentou um valor do escore médio de 5,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 37 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P15.

**Estatísticas descritivas**

	N	Média
P15	5	6,0400
N válido (de lista)	5	

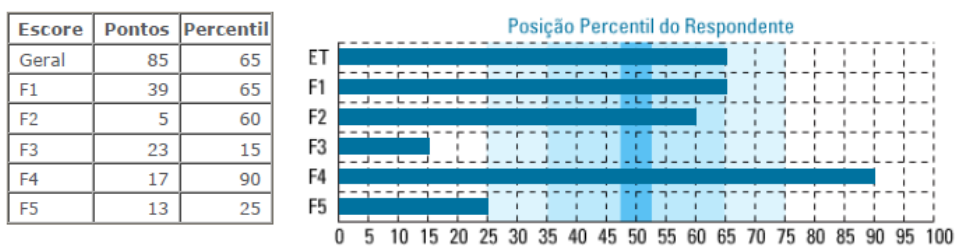
Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 43, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P15 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 6,04, considerando todas as dimensões apresentadas.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P15, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:



Gráfico 55 – Escore de Habilidades Sociais do P15.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 55 foi possível apurar que, no escore geral, o P15 apresentou um bom repertório de habilidades sociais, com resultados dentro da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P15 apresenta desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo) e F5 (Desenvoltura social), um bom repertório de habilidades sociais (dentro da média) nas habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva) e F2 (Abordagem afetivo-sexual), e um repertório altamente elaborado nas habilidades associadas ao F4 (Autocontrole/enfrentamento).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P15 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: lidar com críticas dos pais e com chacotas (itens 18 e 38), abordar autoridade e outras pessoas (itens 12 e 19), pedir favores a desconhecidos (item 26), manter conversa com desconhecidos (item 1), e interromper a fala do outro (item 4).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P15, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6 e 28), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (item 22), expressar discordância (itens 11, 16 e 33), manejar críticas justas e injustas (itens 15 e 25), solicitar mudança de comportamento (item 2), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 21 e 30), expressar sentimento amoroso (itens 20), pedir favores a colegas e conhecidos (itens 32 e 37), fazer perguntas a desconhecidos (item 23), participar de e manter conversa com conhecidos (itens 8 e 36), encerrar conversa (itens 17 e 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P15 é possível perceber que seu bom repertório de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e da satisfação no trabalho, considerada como satisfeita.

Entretanto, os fatores que apresentam um maior déficit de habilidades sociais podem impactar negativamente em alguns aspectos do clima organizacional (percepção das recompensas), que pode ser melhorado com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a desenvoltura social, mais ligada a abordagem a autoridade.

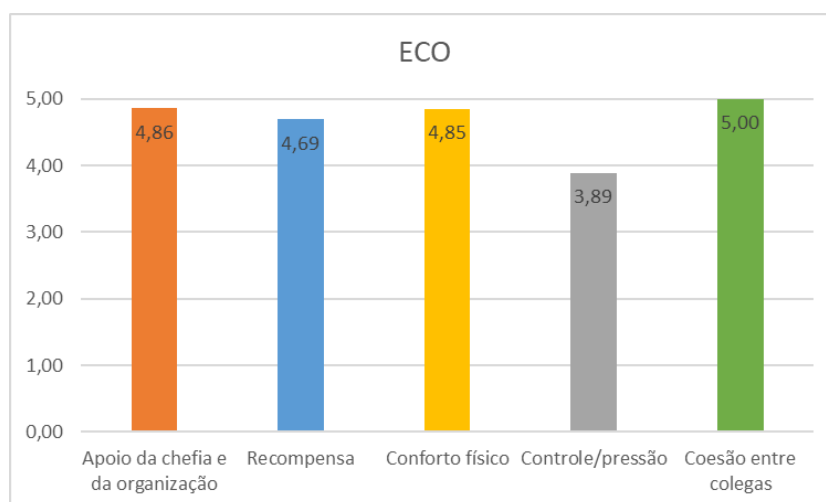
## APÊNDICE Q – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 16

O P16 tem 30 anos, possui graduação em fisioterapia, está na empresa por cerca de 1 a 2 anos, sendo esta privada e seu ramo é de saúde e beleza.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P16 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P16, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 56 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P16.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 56 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P16 apresentou um valor de média fatorial de 4,86, podendo ser considerado que a empresa tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P16 apresentou um valor de média fatorial de 4,69, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P16 apresentou um valor de média fatorial de 4,85, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P16 apresentou um valor de média fatorial de 3,89, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando

relacionado ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P16 apresentou um valor de média fatorial de 5,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem bom um clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 38 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P16.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P16	5	4,3020
N válido (de lista)	5	

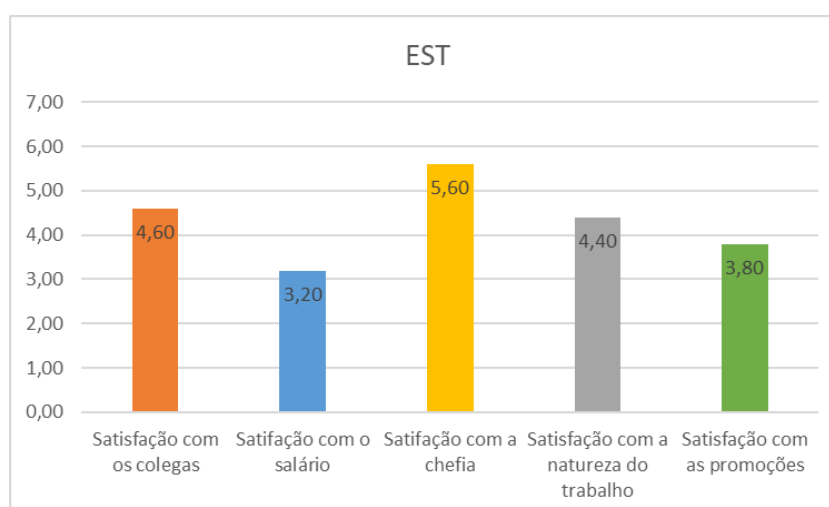
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 44, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 44, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P16 trabalha pode ser considerado como bom, indicando uma média de 4,30, considerando que os fatores 1, 2, 3 e 5 como bons, e o fator 4 como mediano.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P16, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 57 – Escore de Satisfação no Trabalho do P16.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 57 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P16 apresentou um valor do escore médio de 4,60, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P16 apresentou um valor do escore médio de 3,20, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P16 apresentou um valor do escore médio de 5,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P16 apresentou um valor do escore médio de 4,40, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P16 apresentou um valor do escore médio de 3,80, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 39 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P16.

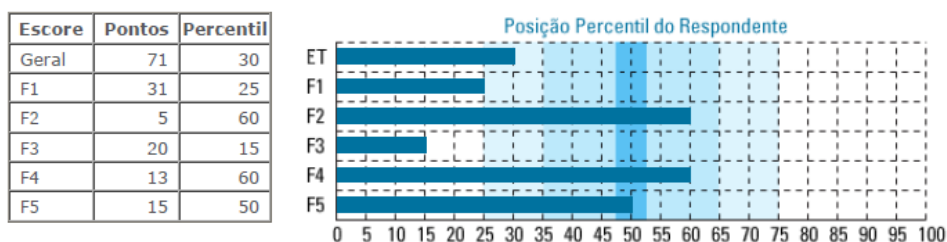
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P16	5	4,3200
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 45, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P16 está indiferente em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 4,32, considerando que ele está satisfeito com a chefia, indiferente com os colegas e a natureza do trabalho, e insatisfeito com o salário e as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P16, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 58 – Escore de Habilidades Sociais do P16.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 58 foi possível apurar que, no escore geral, o P16 apresentou um repertório médio inferior de habilidades sociais, com resultados dentro da média para uma parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém outras habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P16 apresenta desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva) e F3 (Expressão de sentimento positivo), e um bom repertório de habilidades sociais (dentro da média) nas habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual), F4 (Autocontrole/enfrentamento) e F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P16 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: recusar pedidos irrazoáveis (itens 22 e 34), cumprimentar/iniciar conversa (itens 7 e 12), e lidar com críticas justas (item 25).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P16, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6 e 28), responder elogios (itens 3 e 13), expressar discordância (itens 11 e 33), expressar desagrados (item 27), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 21 e 30), expressar sentimento amoroso (item 20), pedir favores a desconhecidos (item 26), fazer perguntas a conhecidos (item 29), participar de conversa (item 8), encerrar conversa ao telefone (item 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P16 é possível perceber que seu repertório médio inferior de habilidades sociais pode causar algum impacto em sua percepção da satisfação no trabalho, considerada como indiferente, porém não impacta na sua percepção do clima organizacional, considerado como bom.

Entretanto, os fatores que apresentam um maior déficit de habilidades sociais podem impactar negativamente em alguns aspectos da satisfação no trabalho (percepção da satisfação com o salário e com as promoções), que pode ser melhorado com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversa assertiva e o autocontrole/enfrentamento.

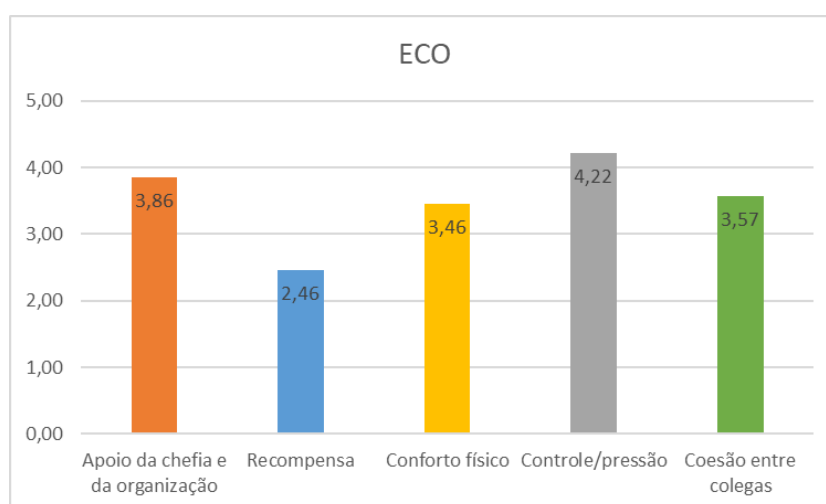
## APÊNDICE R – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 17

O P17 tem 37 anos, possui graduação em engenharia, está na empresa há mais de 10 anos, sendo esta pública e seu ramo é segurança pública.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P17 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P17, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 59 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P17.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 59 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P17 apresentou um valor de média fatorial de 3,86, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P17 apresentou um valor de média fatorial de 2,46, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P17 apresentou um valor de média fatorial de 3,46, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P17 apresentou um valor de média fatorial de 4,22, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P17 apresentou um valor de média fatorial de 3,57, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 40 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P17.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P17	5	3,0260
N válido (de lista)	5	

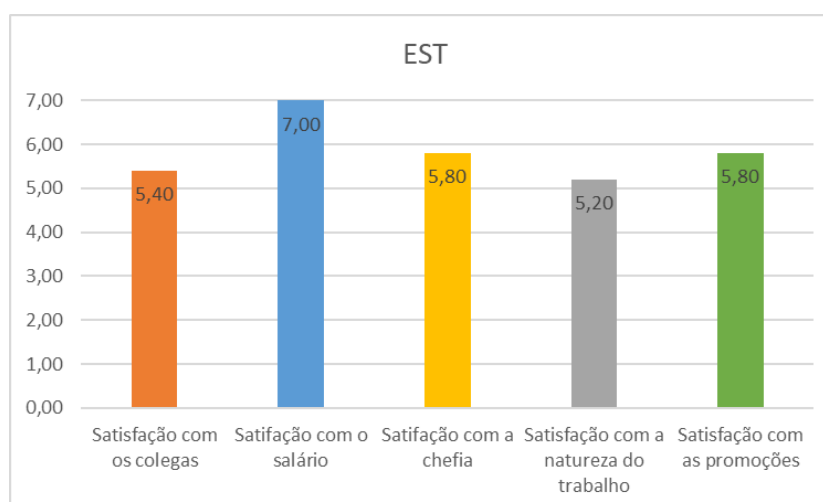
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 46, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 46, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P17 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,02 considerando que os fatores 1, 3 e 5 como medianos, e os fatores 2 e 4 com ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P17, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 60 – Escore de Satisfação no Trabalho do P17.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 60 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P17 apresentou um valor do escore médio de 5,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P17 apresentou um valor do escore médio de 7,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P17 apresentou um valor do escore médio de 5,80, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P17 apresentou um valor do escore médio de 5,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P17 apresentou um valor do escore médio de 5,80, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 41 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P17.

<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P17	5	5,8400
N válido (de lista)	5	

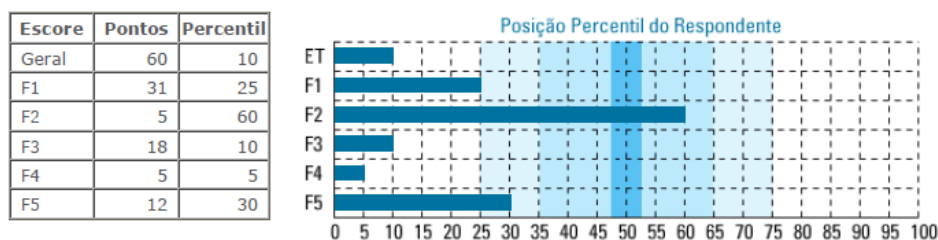
Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 47, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P17 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 5,84, considerando todas as dimensões apresentadas.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P17, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:



Gráfico 61 – Escore de Habilidades Sociais do P17.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 61 foi possível apurar que, no escore geral, o P17 apresentou um repertório inferior de habilidades sociais, indicando déficit em grande parte dos itens apresentados e necessidade de treinamento de habilidades sociais, especialmente nas subescalas e itens mais críticos para o ajustamento pessoal e profissional, porém apresentou algumas pontuações próximas a média.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P17 apresenta um desempenho comprometido e necessidade de treinamento em todas as habilidades sociais, associadas aos fatores F1 (Conversação assertiva), F3 (Expressão de sentimento positivo), F4 (Autocontrole/enfrentamento) e F5 (Desenvoltura social), e um bom repertório as habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P17 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: manter conversação (itens 1 e 36), pedir favores (itens 26 e 32), fazer perguntas (itens 23 e 29), apresentar-se a outra pessoas (item 7), expressar bem-estar (item 35), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15 e 27), expressar discordância (itens 11 e 16), interromper a fala do outro (item 4), e recusar pedidos abusivos (item 34).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P17, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: elogiar familiares (item 28), responder elogios (itens 3 e 13), negociar uso de preservativo (item 33), solicitar mudança de comportamento (item 2), devolver mercadoria defeituosa (item 21), expressar carinho (item 10), abordar autoridade e outras pessoas (itens 12 e 19), participar de conversação (item 8), lidar com chacota (item 38), encerrar conversação ao telefone (item 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P17 é possível perceber que seu repertório inferior de habilidades sociais impacta, em parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e não causa grande impacto na sua percepção da satisfação no trabalho, considerada como satisfeita.

Esses resultados demonstram que os déficits de habilidades sociais apresentadas pelo P17 podem impactar negativamente em um dos aspectos do clima organizacional, como a percepção da recompensa, o qual, possivelmente, pode ser melhorado com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversação assertiva, expressão de sentimento positivo, autocontrole/enfretamento e desenvoltura social.

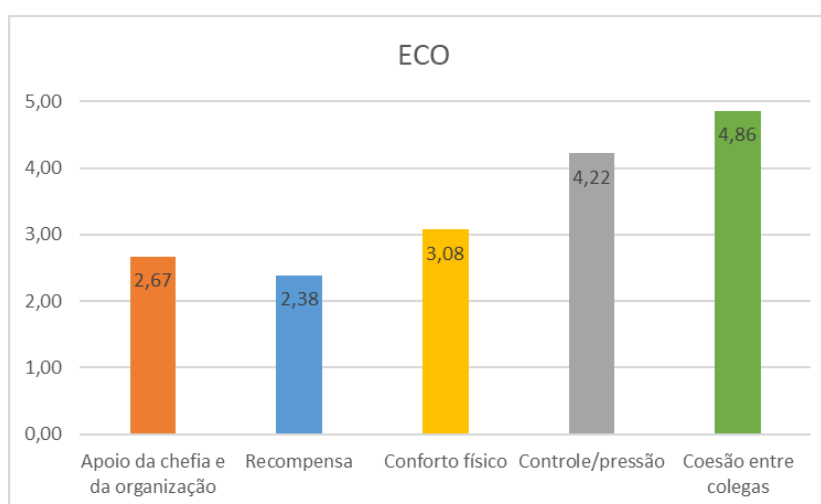
## APÊNDICE S – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 18

O P18 tem 25 anos, possui graduação em engenharia, está na empresa por cerca de 1 a 2 anos, sendo esta privada e seu ramo é de construção civil.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P18 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P18, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 62 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P18.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 62 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P18 apresentou um valor de média fatorial de 2,67, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional ruim, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P18 apresentou um valor de média fatorial de 2,38, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P18 apresentou um valor de média fatorial de 3,08, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P18 apresentou um valor de média fatorial de 4,22, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P18 apresentou um valor de média fatorial de 4,86, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 42 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P18.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P18	5	2,9540
N válido (de lista)	5	

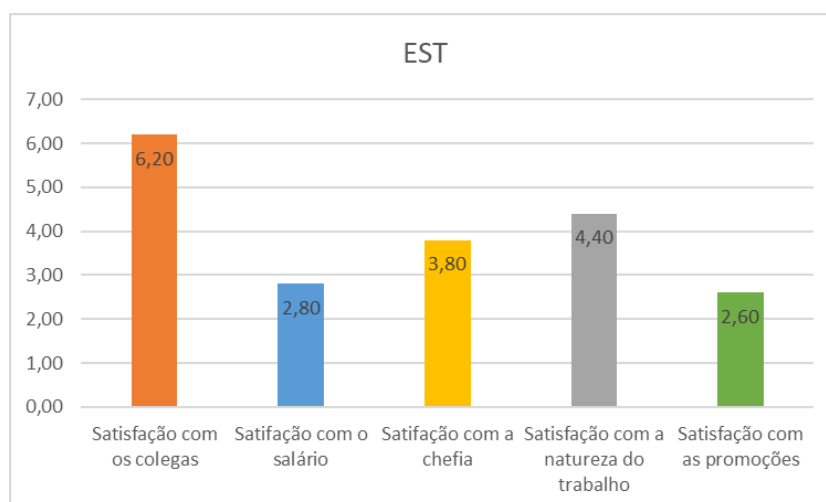
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 48, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 48, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P18 trabalha pode ser considerado como ruim, indicando uma média de 2,95, considerando que o fator 5 como bom, o fator 3 como mediano, e os fatores 1, 2 e 4 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P18, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 63 – Escore de Satisfação no Trabalho do P18.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 63 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P18 apresentou um valor do escore médio de 6,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P18 apresentou um valor do escore médio de 2,80, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P18 apresentou um valor do escore médio de 3,80, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P18 apresentou um valor do escore médio de 4,40, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P18 apresentou um valor do escore médio de 2,60, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 43 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P18.

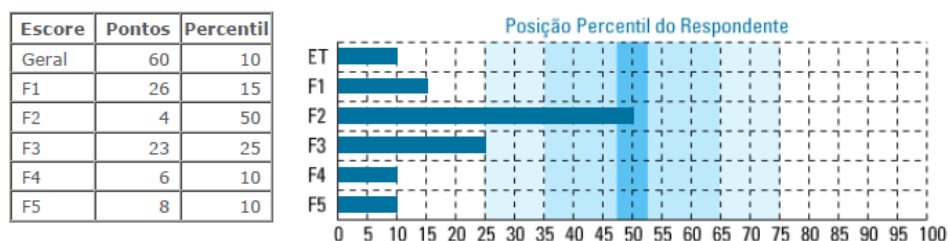
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P18	5	3,9600
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 49, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P18 está insatisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 3,96, considerando que ele está satisfeito com os colegas, indiferente com a natureza do trabalho, e insatisfeito com o salário, a chefia e as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P18, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 64 – Escore de Habilidades Sociais do P18.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 64 foi possível apurar que, no escore geral, o P18 apresentou um repertório inferior de habilidades sociais, indicando déficit em grande parte dos itens apresentados e necessidade de treinamento de habilidades sociais, especialmente nas subescalas e itens mais críticos para o ajustamento pessoal e profissional, porém apresentou algumas pontuações próximas a média.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P18 apresenta um desempenho comprometido e necessidade de treinamento em todas as habilidades sociais, associadas aos fatores F1 (Conversação assertiva), F3 (Expressão de sentimento positivo), F4 (Autocontrole/enfrentamento) e F5 (Desenvoltura social), e um bom repertório as habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P18 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: manter conversação (itens 1 e 36), cumprimentar/iniciar conversação (itens 7, 12 e 19), pedir favores e fazer perguntas a desconhecidos (itens 23 e 26), recusar pedidos irrazoáveis (itens 22 e 34), falar em público (itens 9 e 14), expressar sentimento positivo (itens 10 e 20), lidar com críticas injustas (item 15), expressar discordância (itens 11 e 16), interromper a fala do outro (item 4), e defender direitos próprios (itens 5 e 21).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P18, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), negociar uso de preservativo (item 33), manejar críticas justas/expressar desgostos (itens 18, 25 e 38), solicitar mudança de comportamento (item 2), defender o direito de outras pessoas (item 30), pedir favores a colegas (item 37), fazer perguntas a conhecidos (item 29), e encerrar conversação (itens 17 e 24).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P18 é possível perceber que seu repertório inferior de habilidades sociais impacta, em parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como ruim, e na sua percepção da satisfação no trabalho, considerada como insatisfeita.

Esses resultados demonstram que os déficits de habilidades sociais apresentadas pelo P18 podem impactar negativamente em alguns dos aspectos do clima organizacional (percepção do apoio da chefia e da organização, da recompensa, e do controle/pressão), e da satisfação no trabalho (satisfação com o salário, com a chefia e com as promoções), os quais, possivelmente, podem ser

melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversação assertiva, expressão de sentimento positivo, autocontrole/enfretamento e desenvoltura social.

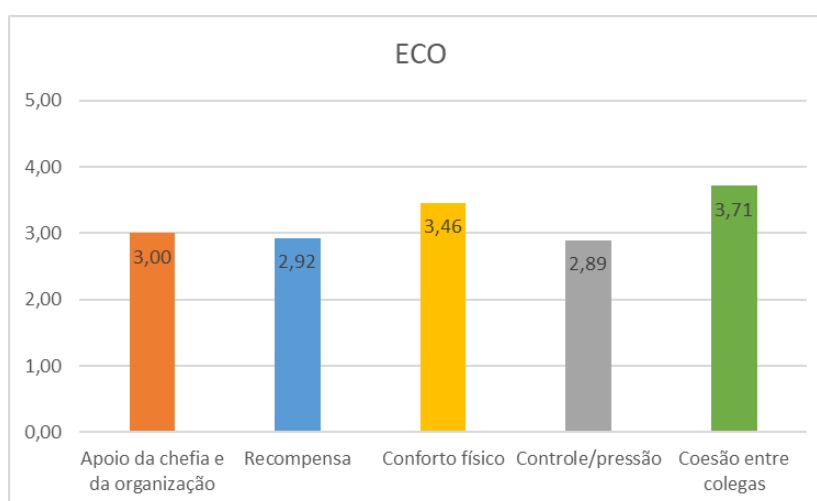
## APÊNDICE T – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 19

O P19 tem 37 anos, possui graduação em engenharia, está na empresa há mais de 10 anos, sendo esta privada e seu ramo é de comércio varejista de tintas e construção.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P19 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P19, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 65 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P19.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 65 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P19 apresentou um valor de média fatorial de 3,00, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P19 apresentou um valor de média fatorial de 2,92, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P19 apresentou um valor de média fatorial de 3,46, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P19 apresentou um valor de média fatorial de 2,89, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima bom organizacional, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P19 apresentou um valor de média fatorial de 3,71, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 44 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P19.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P19	5	3,2400
N válido (de lista)	5	

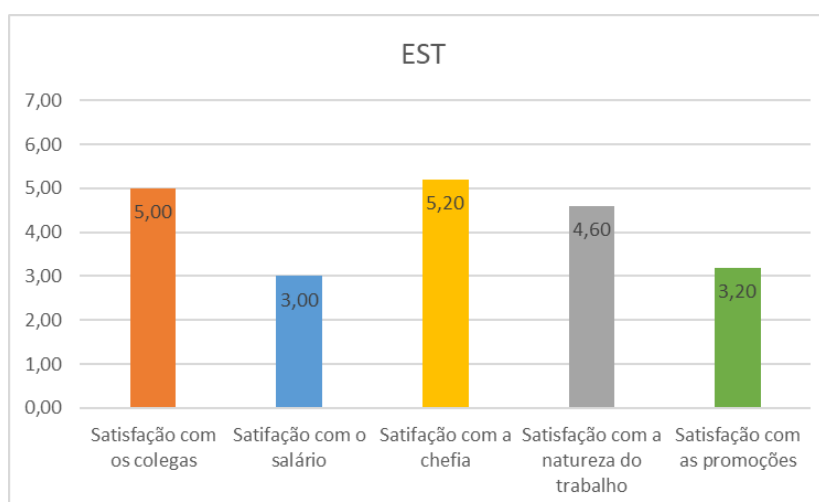
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 50, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 50, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P19 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,24, considerando que o fator 4 foi apresentado como bom, os fatores 1, 3 e 5 como medianos e o fator 2 como ruim.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P19, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 66 – Escore de Satisfação no Trabalho do P19.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 66 foi possível apurar que:



Satisfação com os colegas: o P19 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P19 apresentou um valor do escore médio de 3,00, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P19 apresentou um valor do escore médio de 5,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P19 apresentou um valor do escore médio de 4,60, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P19 apresentou um valor do escore médio de 3,20, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 45 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P19.

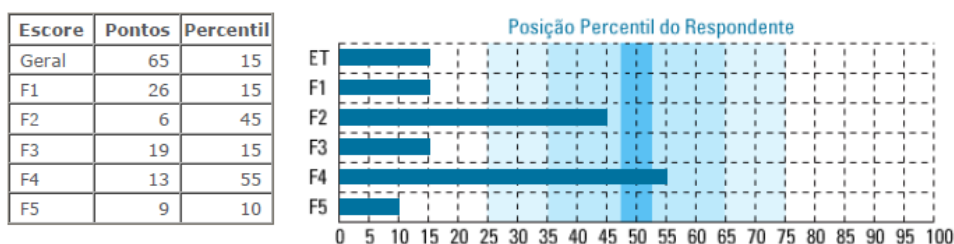
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P19	5	4,2000
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 51, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P4 está indiferente em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 4,20, considerando que ele está satisfeito com os colegas e a chefia, indiferente com a natureza de trabalho, e insatisfeito com o salário e as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P19, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 67 – Escore de Habilidades Sociais do P19.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 67 foi possível apurar que, no escore geral, o P19 apresentou um repertório inferior de habilidades sociais, indicando déficit em grande parte dos itens apresentados e necessidade de treinamento de habilidades sociais, especialmente nas subescalas e itens mais críticos para o ajustamento pessoal e profissional, porém apresentou algumas pontuações próximas a média.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P19 apresenta um desempenho comprometido e necessidade de treinamento em todas as habilidades sociais, associadas aos fatores F1 (Conversação assertiva), F3 (Expressão de sentimento positivo), e F5 (Desenvoltura social), e um bom repertório as habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual) e F4 (Autocontrole/enfrentamento).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P19 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: manejar críticas dos pais e expressar desagrados (itens 18, 27 e 38), manter conversação (itens 1 e 36), abordar autoridades e outras pessoas (itens 12 e 19), pedir favores a colegas e desconhecidos (itens 26 e 37), fazer perguntas a desconhecidos (item 23), falar a público desconhecidos (item 9), solicitar mudança de comportamento (itens 2 e 4), expressar sentimento positivo (itens 10 e 35), e discordar de autoridade (item 11).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P19, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (item 22), expressar discordância com grupo de conhecidos (itens 16 e 33), lidar com críticas justas e injustas (itens 15 e 25), declarar sentimento amoroso (item 20), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 5, 21 e 30), pedir favores a amigos (item 32), participar conversação (item 8), encerrar conversação (itens 17 e 24), e falar a público conhecido (item 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P19 é possível perceber que seu repertório inferior de habilidades sociais impacta, em parte, na sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e na sua percepção da satisfação no trabalho, considerada como indiferente.

Esses resultados demonstram que os déficits de habilidades sociais apresentadas pelo P19 podem impactar negativamente em alguns dos aspectos do clima organizacional (percepção da recompensa), e da satisfação no trabalho (satisfação com o salário e com as promoções), os quais,

possivelmente, podem ser melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversação assertiva, expressão de sentimento positivo e desenvoltura social.

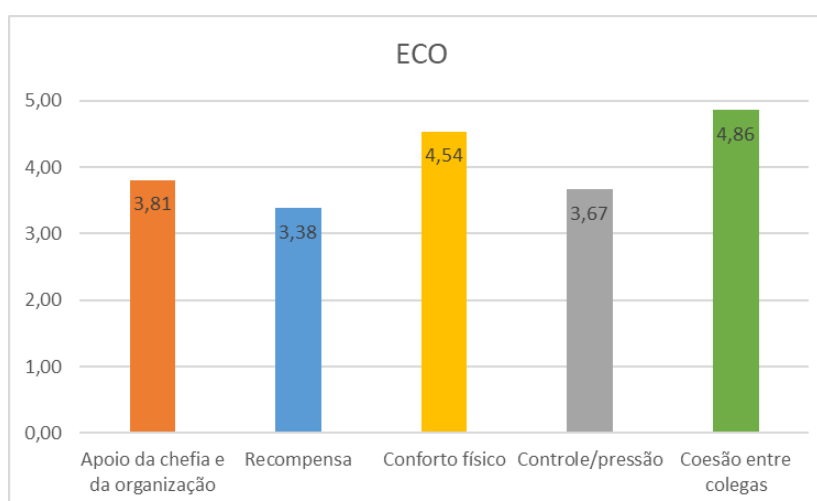
## APÊNDICE U – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 20

O P20 tem 35 anos, possui graduação em artes visuais, está na empresa por cerca de 1 a 2 anos, sendo esta privada e seu ramo é de bebidas.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P20 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P20, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 68 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P20.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 68 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P20 apresentou um valor de média fatorial de 3,81, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P20 apresentou um valor de média fatorial de 3,38, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P20 apresentou um valor de média fatorial de 4,54, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P20 apresentou um valor de média fatorial de 3,67, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando

relacionado ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P20 apresentou um valor de média fatorial de 4,86, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 46 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P20.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P20	5	3,7840
N válido (de lista)	5	

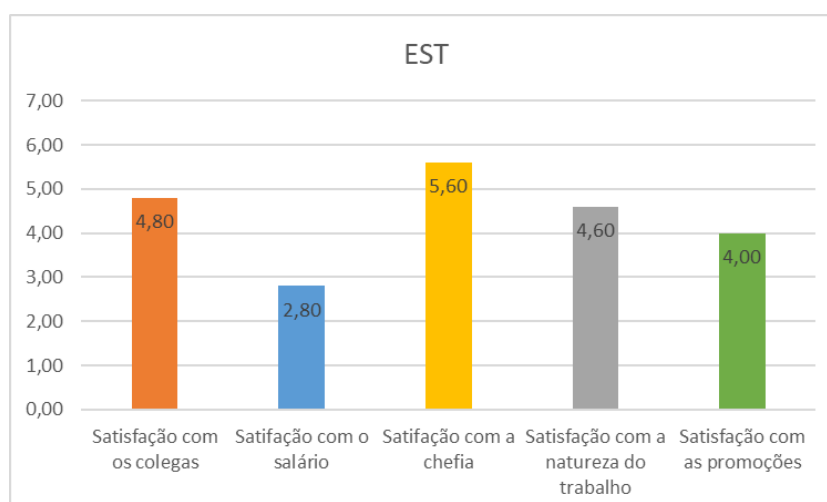
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 52, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 52, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P20 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,78, considerando que os fatores 3 e 5 foram apresentados como bons e os fatores 1, 2 e 4 como medianos.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P20, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 69 – Escore de Satisfação no Trabalho do P20.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 69 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P20 apresentou um valor do escore médio de 4,80, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P20 apresentou um valor do escore médio de 2,80, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P20 apresentou um valor do escore médio de 5,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P20 apresentou um valor do escore médio de 4,60, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P20 apresentou um valor do escore médio de 4,00, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 47 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P20.

**Estatísticas descritivas**

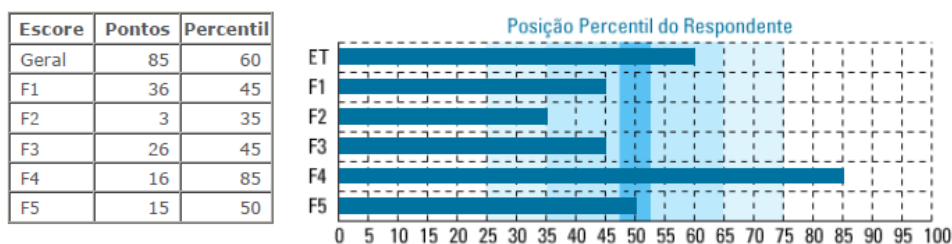
	N	Média
P20	5	4,3600
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 53, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P20 está indiferente em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 4,36, considerando que ele está satisfeito com a chefia, indiferente com os colegas, a natureza de trabalho e as promoções, e insatisfeito com o salário.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P20, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 70 – Escore de Habilidades Sociais do P20.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 70 foi possível apurar que, no escore geral, o P20 apresentou um bom repertório de habilidades sociais, com resultados dentro da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P20 apresenta desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual), um bom repertório de habilidades sociais (dentro da média) nas habilidades associadas ao F1 (Conversação assertiva), F3 (Expressão de sentimento positivo) e F5 (Desenvoltura social), e um repertório altamente elaborado nas habilidades associadas ao F4 (Autocontrole/enfrentamento).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P20 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: reagir a elogios (item 13), falar em público (itens 9 e 14), abordar para relação sexual (item 12), declarar sentimento amoroso (item 20), cumprimentar desconhecidos (item 31), interromper a fala do outro (item 4), e cobrar dívidas de amigos (item 5).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P20, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6 e 28), agradecer a elogios (item 3), recusar pedidos irrazoáveis (item 22), expressar discordância (itens 11, 16 e 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 27 e 38), solicitar mudança de comportamento (item 2), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 21 e 30), expressar sentimento positivo (itens 10 e 35), pedir favores (itens 26, 32 e 37), fazer perguntas (itens 23 e 29), e participar de e manter conversação (itens 1, 8 e 36).

O fator com maior déficit de habilidades sociais apresentado pelo P20 (abordagem afetivo-sexual) não aparenta causar impactos em sua percepção do clima organizacional mediana e de satisfação indiferente que experiência no seu ambiente de trabalho, não havendo uma necessidade de treinamento de habilidades sociais voltadas para a área do trabalho.

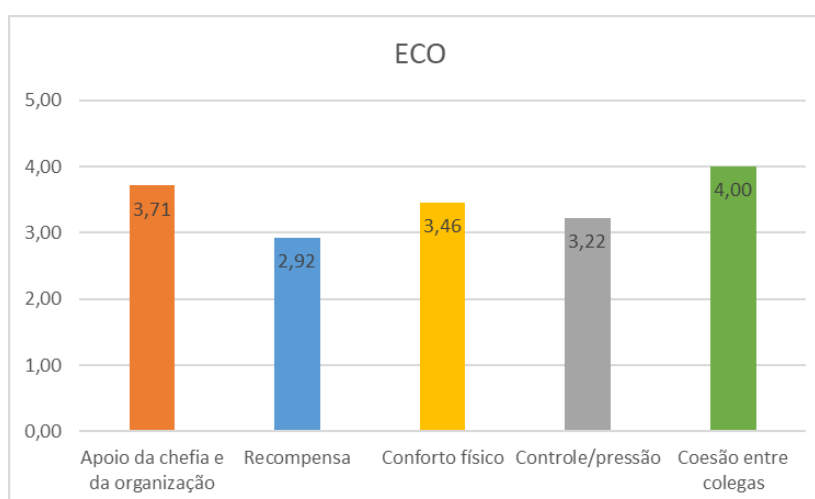
## APÊNDICE V – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 21

O P21 tem 39 anos, possui graduação em medicina veterinária, está na empresa por cerca de 5 a 10 anos, sendo esta pública e seu ramo é de saúde.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P21 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P21, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 71 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P21.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 71 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P21 apresentou um valor de média fatorial de 3,71, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P21 apresentou um valor de média fatorial de 2,92, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P21 apresentou um valor de média fatorial de 3,46, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P21 apresentou um valor de média fatorial de 3,22, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando



relacionado ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P21 apresentou um valor de média fatorial de 4,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 48 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P21.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P21	5	3,3740
N válido (de lista)	5	

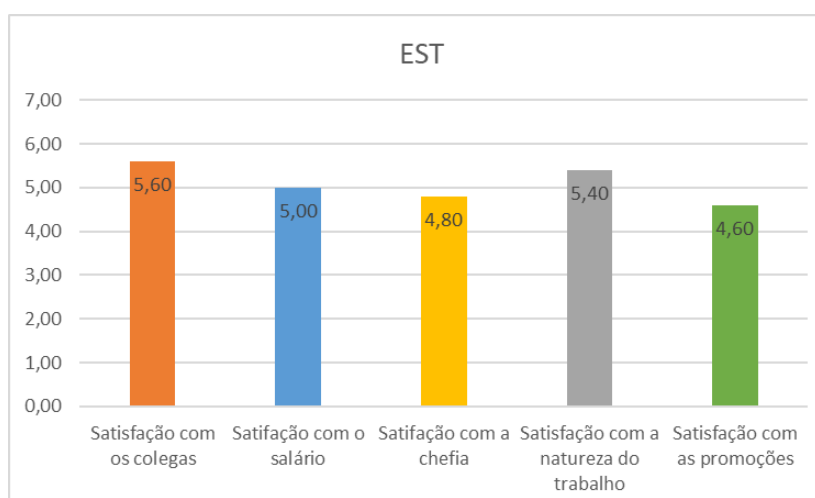
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 54, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 54, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P21 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,37, considerando que o fator 5 foi apresentado como bom, os fatores 1, 3 e 4 como medianos, e o fator 2 como ruim.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P21, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 72 – Escore de Satisfação no Trabalho do P21.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 72 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P21 apresentou um valor do escore médio de 5,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P21 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P21 apresentou um valor do escore médio de 4,80, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P21 apresentou um valor do escore médio de 5,40, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P21 apresentou um valor do escore médio de 4,60, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 49 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P21.

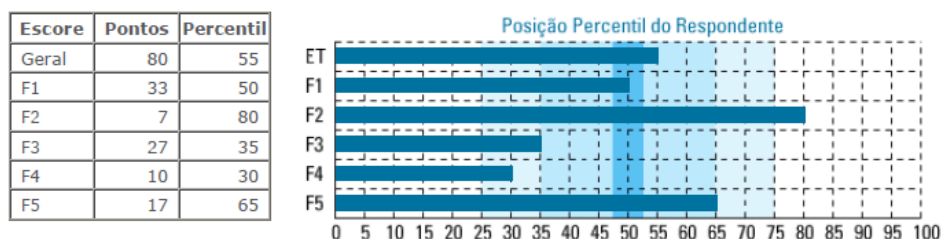
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P21	5	5,0800
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 55, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P21 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 5,08, considerando que ele está satisfeito com os colegas, o salário, a natureza de trabalho, e indiferente com a chefia e as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P21, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 73 – Escore de Habilidades Sociais do P21.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 73 foi possível apurar que, no escore geral, o P21 apresentou um bom repertório de habilidades sociais, com resultados dentro da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P21 apresenta desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo) e F4 (Autocontrole/enfrentamento), um bom repertório de habilidades sociais (dentro da média) nas habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva), e F5 (Desenvoltura social), e um repertório altamente elaborado nas habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P21 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: abordar autoridades e outras pessoas (itens 12 e 19), lidar com críticas injustas (item 15), e falar a público conhecido (item 14).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P21, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), expressar discordância (itens 11 e 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 18, 25 e 38), interromper a fala do outro (item 4), apresentar-se a outra pessoa (item 7), expressar sentimento positivo (itens 10, 20 e 35), pedir favores a amigos e conhecidos (itens 32 e 37), fazer perguntas a conhecidos (item 29), participar de e manter conversa (itens 1, 8 e 36), e falar a público desconhecido (item 9).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P21 é possível perceber que seu bom repertório de habilidades sociais impacta, em grande parte, na sua percepção de satisfação no trabalho, considerada como satisfeita, porém não causa muito impacto na sua percepção de clima organizacional, considerada como mediana.

Entretanto, os fatores que apresentam um maior déficit de habilidades sociais podem impactar negativamente em alguns aspectos do clima organizacional (percepção das recompensas), que pode ser melhorado com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a expressão de sentimento positivo e autocontrole/enfrentamento, mais ligada a abordagem a autoridade e outras pessoas.

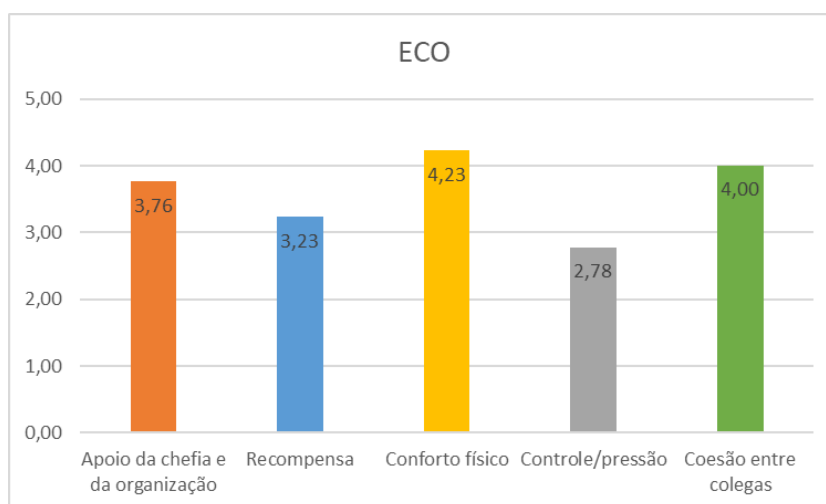
## APÊNDICE W – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 22

O P22 tem 36 anos, possui graduação em ciências jurídicas e sociais, está na empresa por cerca de 2 a 5 anos, sendo esta privada e seu ramo é automotivo.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P22 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P22, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 74 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P22.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 74 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P22 apresentou um valor de média fatorial de 3,76, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P22 apresentou um valor de média fatorial de 3,23, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P22 apresentou um valor de média fatorial de 4,23, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P22 apresentou um valor de média fatorial de 2,78, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima bom organizacional, quando relacionado

ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P22 apresentou um valor de média fatorial de 4,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem bom um clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 50 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P22.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P22	5	3,6880
N válido (de lista)	5	

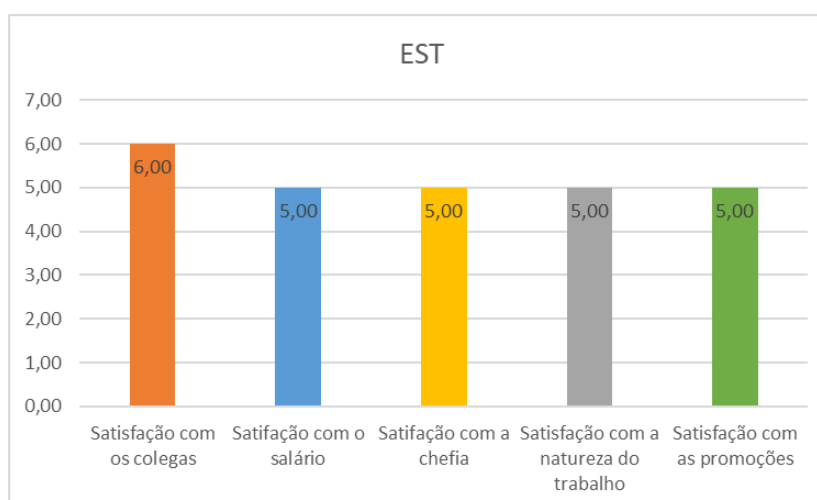
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 56, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 56, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P22 trabalha pode ser considerado como mediano, indicando uma média de 3,68, considerando que os fatores 3, 4 e 5 foram apresentados como bons e os fatores 1 e 2 como medianos.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P22, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 75 – Escore de Satisfação no Trabalho do P22.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 75 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P22 apresentou um valor do escore médio de 6,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P22 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P22 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P22 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P22 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 51 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P22.

**Estatísticas descritivas**

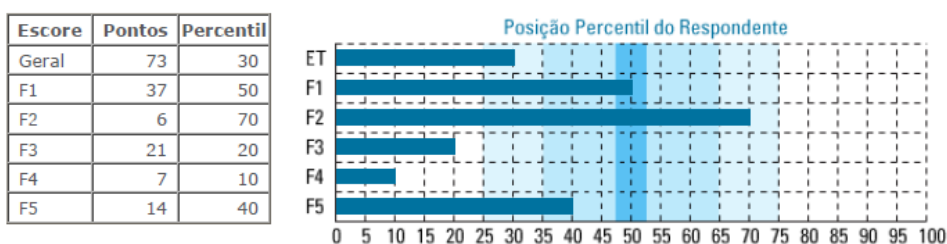
	N	Média
P22	5	5,2000
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 57, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P22 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 5,20, considerando todas as dimensões apresentadas.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P22, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 76 – Escore de Habilidades Sociais do P22.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 76 foi possível apurar que, no escore geral, o P22 apresentou um repertório médio inferior de habilidades sociais, com resultados dentro da média para uma parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém outras habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P22 apresenta desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo) e F4 (Autocontrole/enfrentamento), um bom repertório de habilidades sociais (dentro da média) nas habilidades associadas ao F1 (Conversa assertiva) e F5 (Desenvoltura social), e um repertório elaborado de habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P22 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: pedir favores a desconhecidos (item 26), apresentar-se a outra pessoa (item 7), lidar com críticas justas e expressar desagrados a amigos (itens 25 e 27), expressar discordância (itens 11 e 16), e interromper a fala do outro (item 4).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P22, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (item 34), manejar críticas dos pais e chacotas (itens 18 e 38), solicitar mudança de comportamento (item 2), negociar uso de preservativo (item 33), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 5 e 21), expressar sentimento positivo (itens 10, 20 e 35), pedir ajuda a amigos (item 32), fazer perguntas a desconhecidos (item 23), abordar autoridade (item 19), participar de e manter conversa (itens 8 e 36), encerrar conversa (itens 17 e 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P22 é possível perceber que seu repertório médio inferior de habilidades sociais não causa grande impacto em sua percepção do clima organizacional, considerado como mediano, e da satisfação no trabalho, considerada como satisfeita.

Entretanto, os fatores que apresentam um maior déficit de habilidades sociais podem futuramente impactar negativamente em alguns aspectos do clima organizacional, que atualmente são considerados como medianos (percepção do apoio da chefia e da organização e das recompensas), podendo ser melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a expressão de sentimento positivo e o autocontrole e enfrentamento.

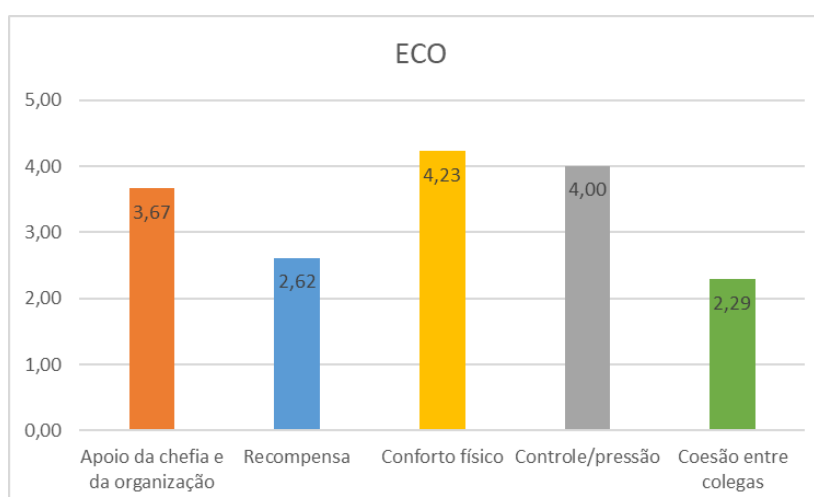
## APÊNDICE X – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 23

O P23 tem 48 anos, possui graduação em educação física, está na empresa por cerca de 2 a 5 anos, sendo esta privada e seu ramo é de serviços de lanternagem e funilaria.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P23 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P23, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 77 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P23.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 77 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P23 apresentou um valor de média fatorial de 3,67, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional mediano, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P23 apresentou um valor de média fatorial de 2,62, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P23 apresentou um valor de média fatorial de 4,23, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P23 apresentou um valor de média fatorial de 4,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado



ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P23 apresentou um valor de média fatorial de 2,29, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 52 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P23.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P23	5	2,9620
N válido (de lista)	5	

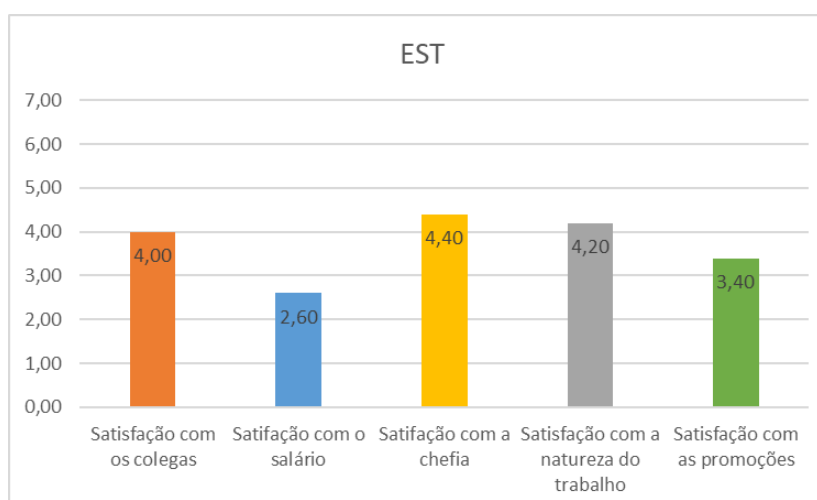
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 58, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 58, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P23 trabalha pode ser considerado como ruim, indicando uma média de 2,96, considerando que o fator 3 foi apresentado como bom, o fator 1 como mediano, e os fatores 2, 4 e 5 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P23, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 78 – Escore de Satisfação no Trabalho do P23.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 78 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P23 apresentou um valor do escore médio de 4,00, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P23 apresentou um valor do escore médio de 2,60, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P23 apresentou um valor do escore médio de 4,40, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P23 apresentou um valor do escore médio de 4,20, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P23 apresentou um valor do escore médio de 3,40, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 53 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P23.

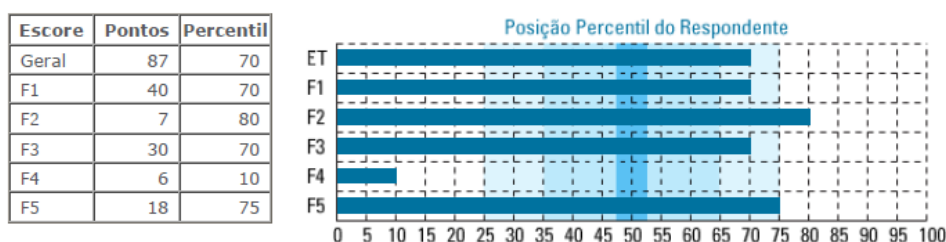
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P23	5	3,7200
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 59, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P23 está insatisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 3,72, considerando que ele está indiferente com os colegas, a chefia e a natureza de trabalho, e insatisfeito com o salário e as promoções.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P23, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 79 – Escore de Habilidades Sociais do P23.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 79 foi possível apurar que, no escore geral, o P23 apresentou um repertório elaborado de habilidades sociais com resultados dentro da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P23 apresenta um desempenho mais comprometido e com necessidade de treinamento nas habilidades associadas ao F4 (Autocontrole/enfrentamento), um repertório elaborado de habilidades associadas ao F1 (Conversação assertiva), F3 (Expressão de sentimento positivo) e F5 (Desenvoltura social), e um repertório altamente elaborado de habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P23 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: abordar para relação sexual (item 12), lidar com críticas injustas (item 15), expressar desagrado a amigos (item 27), expressar discordância (itens 11 e 16), interromper a fala do outro (item 4), cobrar dívida de amigo (item 5), e falar a público conhecido (item 14).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P23, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), agradecer a elogios (item 3), recusar pedidos irrazoáveis (item 34), negociar uso de preservativo (item 33), lidar com críticas dos pais (item 18), solicitar mudança de comportamento (item 2), devolver mercadoria defeituosa (item 21), expressar sentimento positivo (itens 10, 20 e 35), pedir favores (itens 26, 32 e 37), fazer perguntas (itens 23 e 29), cumprimentar/iniciar conversação (itens 7 e 19), participar de e manter conversação (itens 1, 8 e 36), encerrar conversação (itens 17 e 24).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P23 é possível perceber que seu repertório elaborado de habilidades sociais não impacta em sua percepção do clima organizacional, considerado como ruim, e da satisfação no trabalho, considerada como insatisfeita.

Entretanto, o fator que apresentou um maior déficit de habilidades sociais pode impactar negativamente em alguns aspectos do clima organizacional (percepção das recompensas, do controle/pressão e da coesão entre os colegas) e da satisfação no trabalho (percepção da satisfação com o salário e com as promoções), os quais podem ser melhorados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para o autocontrole e o enfrentamento em situações negativas.

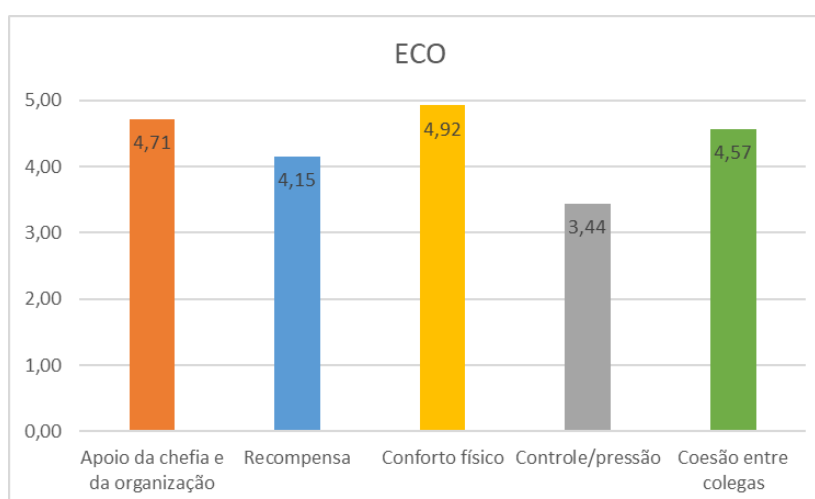
## APÊNDICE Y – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 24

O P24 tem 42 anos, possui graduação em ciências jurídicas e sociais, está na empresa por mais de 10 anos, sendo esta privada e seu ramo é jurídico.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P24 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P24, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 80 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P24.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 80 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P24 apresentou um valor de média fatorial de 4,71, podendo ser considerado que a empresa tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P24 apresentou um valor de média fatorial de 4,15, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P24 apresentou um valor de média fatorial de 4,92, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P24 apresentou um valor de média fatorial de 3,44, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional mediano, quando

relacionado ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P24 apresentou um valor de média fatorial de 4,57, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem bom um clima organizacional, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 54 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P24.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P24	5	4,1820
N válido (de lista)	5	

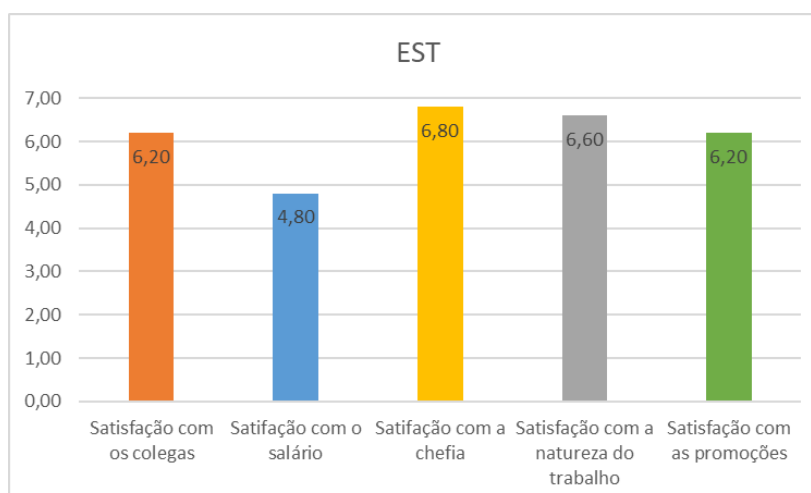
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 60, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 60, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P24 trabalha pode ser considerado como bom, indicando uma média de 4,18, considerando que os fatores 1, 2, 3 e 5 foram apresentados como bons, e o fator 4 como mediano.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P24, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 81 – Escore de Satisfação no Trabalho do P24.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 81 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P24 apresentou um valor do escore médio de 6,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P24 apresentou um valor do escore médio de 4,80, podendo ser considerado que ele está indiferente, não estando nem satisfeito e nem insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P24 apresentou um valor do escore médio de 6,80, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P24 apresentou um valor do escore médio de 6,60, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P24 apresentou um valor do escore médio de 6,20, podendo ser considerado que ele está satisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 55 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P24.

**Estatísticas descritivas**

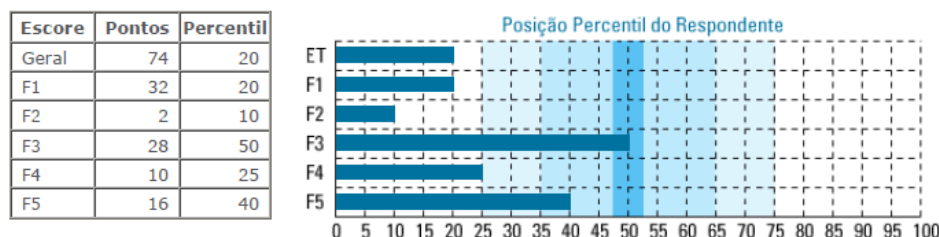
	N	Média
P24	5	6,1200
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 61, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P24 está satisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 6,12, considerando todas as dimensões apresentadas.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P24, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 82 – Escore de Habilidades Sociais do P24.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 82 foi possível apurar que, no escore geral, o P24 apresentou um repertório inferior de habilidades sociais, indicando déficit em grande parte dos itens apresentados e necessidade de treinamento de habilidades sociais, especialmente nas subescalas e itens mais críticos para o ajustamento pessoal e profissional, porém apresentou algumas pontuações próximas a média.

Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P24 apresenta um desempenho comprometido e necessidade de treinamento em todas as habilidades sociais, associadas aos fatores F1 (Conversa assertiva), F2 (Abordagem afetivo-sexual) e F4 (Autocontrole/enfrentamento), e um bom repertório as habilidades associadas ao F3 (Expressão de sentimento positivo) e F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P24 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: encerrar conversa ao telefone (item 24), manter conversa (item 36), fazer perguntas a desconhecidos (item 23), cumprimentar/iniciar conversa (itens 7 e 12), expressar discordância em grupos de conhecidos (item 16), interromper a fala do outro (item 4), e defender direitos próprios (itens 5 e 21).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P24, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), responder elogios (itens 3 e 13), recusar pedidos irrazoáveis (item 34), manejar críticas e chacotas (itens 18, 25 e 38), solicitar mudança de comportamento (item 2), defender direitos de outras pessoas (item 30), expressar carinho (item 10), pedir favores a amigos (item 32), fazer perguntas a conhecidos (item 29), participar de conversa (item 8), e encerrar conversa (item 17).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P24 é possível perceber que seu repertório inferior de habilidades sociais não impacta na sua percepção do clima organizacional, considerado como bom, e na sua percepção da satisfação no trabalho, considerada como satisfeita.

Entretanto o déficit de habilidades sociais apresentadas pelo P24 podem futuramente impactar negativamente em um dos aspectos do clima organizacional, que atualmente é considerado como mediano (percepção do controle/pressão), e um dos aspectos da satisfação no trabalho, que atualmente é considerado como indiferente (satisfação com o salário), os quais, possivelmente, podem ser gerenciados com um treino específico das habilidades sociais voltadas para a conversa assertiva e o autocontrole/enfrentamento de situações negativas.

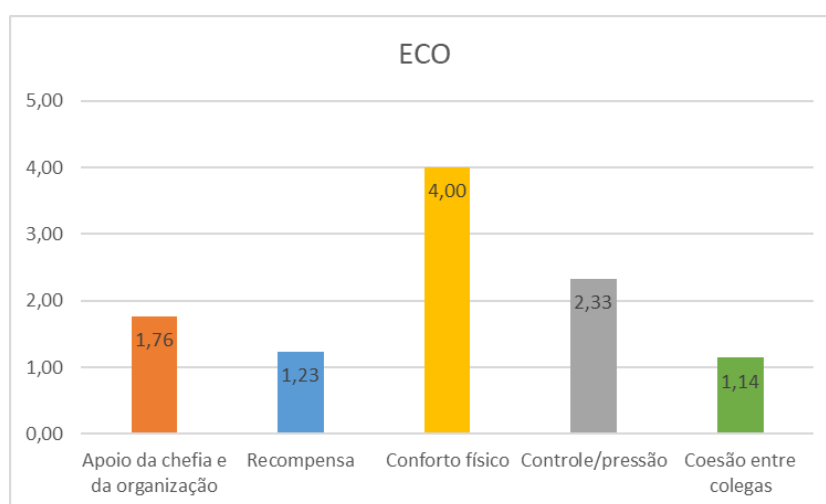
## APÊNDICE Z – ANÁLISE INDIVIDUAL DO PARTICIPANTE 25

O P25 tem 34 anos, possui graduação em administração, está na empresa por cerca de 2 a 5 anos, sendo esta privada e seu ramo é farmacêutico.

Os resultados obtidos por meio das escalas e do teste de Habilidades Sociais do P25 são apresentados nesta subseção por meio de gráficos e relação com a literatura levantada sobre a temática.

A média fatorial da percepção do clima organizacional apresentada pelo P25, sobre seu local de trabalho, foi dividida através dos cinco fatores apontados na literatura por Martins (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 83 – Escore do Clima Organizacional percebido pelo P25.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 83 foi possível apurar que:

F1 – Apoio a chefia e da organização: o P25 apresentou um valor de média fatorial de 1,76, podendo ser considerado que a empresa tem um clima organizacional ruim, quando relacionado ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido no desempenho diário aos funcionários em suas atividades cotidianas.

F2 – Recompensa: o P25 apresentou um valor de média fatorial de 1,23, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

F3 – Conforto físico: o P25 apresentou um valor de média fatorial de 4,00, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um bom clima organizacional, quando relacionado ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionado aos funcionários.

F4 – Controle/pressão: o P25 apresentou um valor de média fatorial de 2,33, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima bom organizacional, quando relacionado



ao controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

F5 – Coesão entre colegas: o P25 apresentou um valor de média fatorial de 1,14, podendo ser considerado que a empresa na qual ele trabalha tem um clima organizacional ruim, quando relacionado a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Tabela 56 – Resultado geral das médias de clima organizacional do P25.

Estatísticas descritivas		
	N	Média
P25	5	2,3600
N válido (de lista)	5	

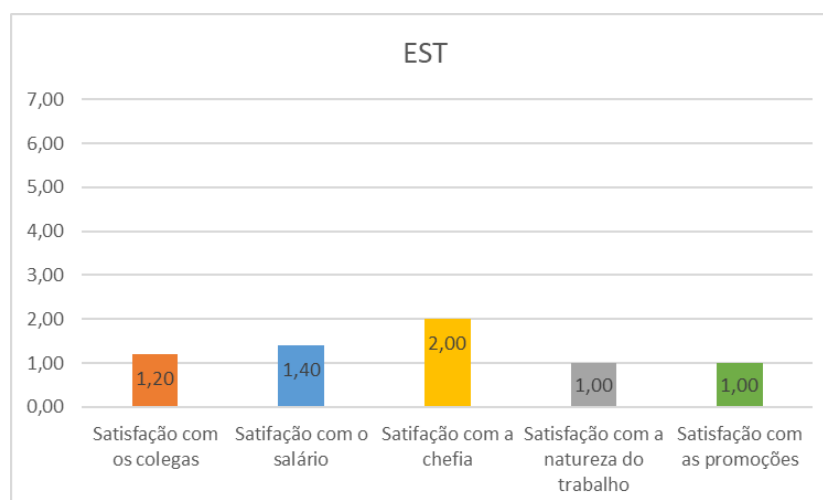
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Para o resultado gerado na Tabela 62, foram utilizadas as médias dos fatores 1, 2, 3 e 5, porém para a média do fator 4 foram invertidos os valores, considerando que médias com o valor 5 viraram 1 e com o valor 1 viraram 5, dado que este fator avalia de maneira inversa sua média.

De acordo com a Tabela 62, que apresenta os resultados levantados através dos cinco fatores do clima organizacional, foi possível perceber que em sua grande maioria o clima organizacional geral da empresa na qual o P25 trabalha pode ser considerado como ruim, indicando uma média de 2,36, considerando que os fatores 3 e 4 foram apresentados como bons e os fatores 1, 2 e 5 como ruins.

O escore de satisfação no trabalho apresentado pelo P25, foi dividido através dos cinco fatores apontados na literatura por Siqueira (2008), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 84 – Escore de Satisfação no Trabalho do P25.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 84 foi possível apurar que:

Satisfação com os colegas: o P25 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido entre os colegas no seu ambiente de trabalho.

Satisfação com o salário: o P25 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o que recebe como salário quando comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho.

Satisfação com a chefia: o P25 apresentou um valor do escore médio de 5,20, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Satisfação com a natureza do trabalho: o P25 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de que estas tarefas absorvem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Satisfação com as promoções: o P25 apresentou um valor do escore médio de 5,00, podendo ser considerado que ele está insatisfeito em relação ao contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Tabela 57 – Resultado geral das médias de satisfação no trabalho do P25.

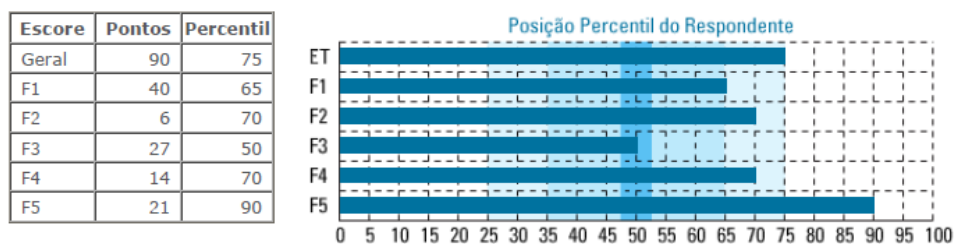
<b>Estatísticas descritivas</b>		
	N	Média
P25	5	1,3200
N válido (de lista)	5	

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 63, que apresenta os resultados levantados através das cinco dimensões de satisfação no trabalho, foi possível perceber que em sua grande maioria o P25 está insatisfeito em relação a satisfação no trabalho, indicando uma média de 1,32, considerando todas as dimensões apresentadas.

O escore de habilidades sociais apresentado pelo P25, também foi dividido através dos cinco fatores e um escore total, apontados na literatura por Del Prette e Del Prette (2018), analisando-os de forma individual, conforme exposto abaixo:

Gráfico 85 – Escore de Habilidades Sociais do P25.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 85 foi possível apurar que, no escore geral, o P25 apresentou um repertório elaborado de habilidades sociais com resultados dentro da acima da média para a maior parte dos itens e equilíbrio entre os recursos, porém algumas habilidades sociais obtiveram uma pontuação mais baixa, podendo indicar déficit em itens específicos.

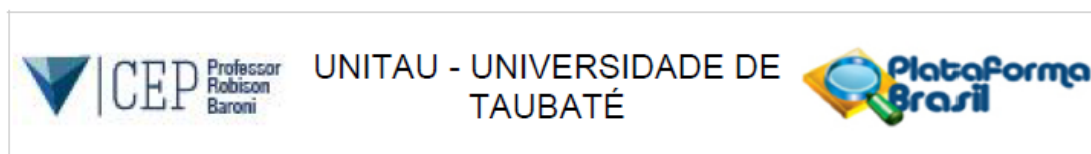
Ao examinar os escores fatorais, verifica-se que o P25 apresenta um bom repertório de habilidades associadas ao F1 (Conversação assertiva), F3 (Expressão de sentimento positivo), um repertório elaborado de habilidades associadas ao F2 (Abordagem afetivo-sexual) e F4 (Autocontrole/enfrentamento), e um repertório altamente elaborado de habilidades associadas ao F5 (Desenvoltura social).

Considerando os itens específicos, inclusive os que não entraram no cômputo dos fatores e do escore geral, mas que podem ser analisados de forma qualitativa, o P25 apresenta maiores dificuldades (pontuação zero ou 1) em habilidades relacionadas a: reagir a elogios (item 13), abordar para relação sexual (item 12), e expressar sentimento positivo (itens 10 e 20).

Por outro lado, é importante destacar as habilidades com maior pontuação de P25, que podem contribuir para a sua função no ambiente de trabalho, tais como: fazer elogios (itens 6, 28 e 31), agradecer a elogios (item 3), recusar pedidos irrazoáveis (item 22), expressar discordância (itens 11 e 33), manejar críticas/expressar desagrados (itens 15, 18, 25, 27 e 38), expressar bem-estar (item 35), defender direitos próprios e de outras pessoas (itens 5, 21 e 30), pedir favores (itens 26, 32 e 37), fazer perguntas (itens 23 e 29), cumprimentar/iniciar conversação (itens 7 e 19), participar de e manter conversação (itens 1 e 8), encerrar conversação (itens 17 e 24), e falar em público (itens 9 e 14).

Após analisar os três resultados apresentados pelo P25 é possível perceber que as habilidades sociais que apresentaram algum déficit (reagir a elogios, abordar para relação sexual e expressar sentimento positivo) não aparentam causar impactos em sua percepção do clima organizacional ruim e da sua insatisfação que experiência em seu ambiente de trabalho, não havendo uma necessidade de treinamento de habilidades sociais voltadas para a área do trabalho.

## ANEXO A– PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AS RELAÇÕES ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO E HABILIDADES SOCIAIS NO TRABALHO

**Pesquisador:** DANIELLE PEREIRA LOVATTO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 33980720.0.0000.5501

**Instituição Proponente:** Universidade de Taubaté

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.217.690

**Apresentação do Projeto:**

Apresentação satisfatória.

**Objetivo da Pesquisa:**

O objetivo é identificar quais são as relações entre o clima organizacional, a satisfação e as habilidades sociais no trabalho de funcionários que atuam em empresas ou organizações públicas ou privadas no interior do Estado de São Paulo.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A pesquisa apresenta risco mínimo, o possível risco ao participante da pesquisa será causar algum tipo de desconforto emocional ou se sentir constrangido ao responder alguma questão. O benefício direto para o participante é aumentar a compreensão ou reflexão sobre o tema.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O trabalho é interessante e contribuirá para compreender melhor o tema objeto de estudo.

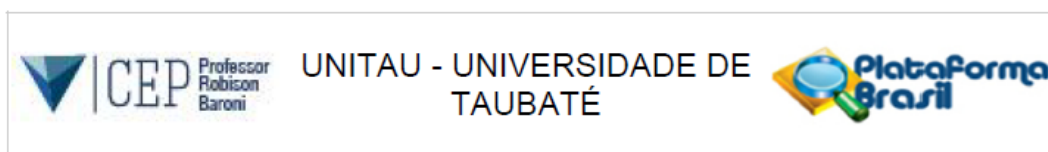
**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Satisfatórios

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto de pesquisa atende a todos os critérios do ponto de vista do CEP, salvo melhor juízo dos colegas deste comitê.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210		CEP: 12.020-040
Bairro: Centro	Município: TAUBATÉ	
UF: SP	Telefone: (12)3635-1233	Fax: (12)3635-1233
		E-mail: cep@unitau.br



Continuação do Parecer: 4.217.690

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 14/08/2020, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1364873.pdf	15/07/2020 22:36:04		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	LOVATTO_D_P_VERSAO_2.docx	15/07/2020 22:33:36	DANIELLE PEREIRA LOVATTO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Lovatto_Termo_de_Autorizacao_Institucional.pdf	02/06/2020 20:54:41	DANIELLE PEREIRA LOVATTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Lovatto_TCLE.pdf	21/05/2020 12:48:34	DANIELLE PEREIRA LOVATTO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Lovatto_Termo_de_Compromisso_do_Pesquisador.pdf	21/05/2020 12:48:06	DANIELLE PEREIRA LOVATTO	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_LOVATTO_D_P.pdf	21/05/2020 12:47:09	DANIELLE PEREIRA LOVATTO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

TAUBATE, 17 de Agosto de 2020

Assinado por:  
Wendry Maria Paixão Pereira  
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
UF: SP Município: TAUBATE  
Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cep@unitau.br

## ANEXO B – ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### Escala de clima organizacional – ECO

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	

(Continua)

(Continuação)

18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	

(Continua)

(Continuação)

49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	



## ANEXO C – ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

### Escala de satisfação no trabalho – EST

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

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

#### No meu trabalho atual sinto-me...

- ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.