

O CLIMA ORGANIZACIONAL E O SEU REFLEXO NO DESEMPENHO PROFISSIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO¹

Bruna de Moraes Dotto²

Alexandre Galina Bolzan³

RESUMO

Uma empresa é formada por pessoas que trabalham em prol dos objetivos organizacionais, tendo em vista isso é preciso avaliar o clima interno, para conseguir verificar de que forma se pode motivar os colaboradores para a organização obter sucesso e funcionários satisfeitos. Sabendo disso, a pesquisa teve como problemática levantada, identificar de que forma o clima organizacional pode interferir no desempenho dos colaboradores de uma empresa do setor metalúrgicos? A pesquisa teve então como objetivos específicos: Identificar o perfil do colaborador; Verificar quais os fatores de clima organizacional impactam no ambiente empresarial; Avaliar como os fatores de clima organizacional podem afetar o desempenho profissional. A importância dessa pesquisa surge da necessidade de avaliar de que maneira que a empresa como um todo, clima, cultura, valores e entre outros, interfere no cotidiano e no desempenho dos seus colaboradores. A metodologia da pesquisa caracterizou-se como quantitativa e qualitativa. Os dados coletados foram obtidos a partir de um questionário de 22 perguntas, aplicado em uma empresa do setor metalúrgico para 64 colaboradores e 58 responderam o instrumento de pesquisa. Os resultados comprovam que o clima organizacional da empresa é satisfatório, promovendo um ambiente propício para o desempenho das atividades realizadas. Conclui-se que o clima organizacional é um forte influenciador no desempenho, e que um clima agradável no trabalho se torna muito mais vantajoso para ambas as partes, pois implica em menos problemas, menos estresse, menos rotatividade, mais prazer em fazer parte da empresa e mais envolvimento com as atividades executadas

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas; clima organizacional; desempenho profissional; comportamento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O reconhecimento da importância das pessoas dentro das organizações surgiu quando as descobertas de que os fatores psicológicos e sociais influenciavam na produtividade dos

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – Universidade Franciscana (2º semestre/2019)

² Acadêmico do Curso de Administração – Universidade Franciscana

³ Professor (a) Orientador

trabalhadores (MONTANA, 2010). A partir desse ponto, tornou-se necessário a realização de estudos que apontassem indicadores de onde a empresa precisaria melhorar.

Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão do desempenho no trabalho pode ser caracterizada como um subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal o aprimoramento do desempenho das pessoas. Dessa forma, é possível analisar o que, dentro da organização, afeta os colaboradores e torna o ambiente organizacional prejudicial para o desempenho do profissional, e um destes fatores fundamentais é a gestão do clima organizacional.

Sabe-se que o clima é uma variável que pode interferir no ambiente de trabalho, de acordo com os níveis culturais, de comunicação, econômicos e psicológico dos indivíduos. Quando o clima organizacional de uma empresa é favorável, é porque as necessidades profissionais e pessoais do colaborador estão sendo realizadas, dessa forma a organização cria um ambiente de inovação e integração entre seus funcionários proporcionando um desempenho positivo por parte do profissional (LUZ, 2003).

Segundo Ferreira (2013) a identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes do seu quadro funcional ao mesmo tempo consequentemente atingindo os objetivos organizacionais.

A importância de um diagnóstico sobre o clima organizacional proporcionado pela pesquisa é a posterior melhoria da qualidade, aumento da produtividade e a adoção de políticas internas que visam o sucesso da organização como um todo. Chiavenato (2005) resume o clima organizacional como a constituição do meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e as características que existem em cada empresa.

O clima organizacional é um dos fatores que ajudam a medir o desempenho dos colaboradores, pois um funcionário que não se sente motivado dentro da empresa irá desempenhar sua função de maneira menos produtiva. Uma avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que o colaborador consiga se aperfeiçoar sem diminuir sua motivação para fazer um bom trabalho (MILKOVICH, 2012).

Essa pesquisa procurou estudar a importância e quais os fatores do clima organizacional interferem no desempenho profissional dos funcionários de uma empresa do ramo metalúrgico situada no Distrito Industrial na cidade de Santa Maria – RS há 42 anos. A empresa atua na criação e fabricação de produtos em chapas, tubos e componentes do ramo automobilístico, naval e movimentação de terra, agrícola e rodoviário.

Tendo em vista o tema relacionado ao nível de gestão de pessoas, a presente pesquisa teve como problemática responder a seguinte questão: De que forma o clima organizacional pode interferir no desempenho profissional?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de identificar de que forma o clima organizacional pode interferir no desempenho profissional dos colaboradores de uma empresa do setor metalúrgico?

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: Identificar o perfil do colaborador; Verificar quais os fatores de clima organizacional impactam no ambiente empresarial; Avaliar como os fatores de clima organizacional podem afetar o desempenho profissional.

A gestão de pessoas deixou de ser apenas o responsável por contratar e demitir, e passou a entender o seu colaborador como pessoa e não apenas como recurso. Por isso, se torna imprescindível que as organizações procurem meios de avaliar e corrigir os erros que ocorrem, sendo assim uma pesquisa de clima é uma das maneiras viáveis que as empresas podem recorrer (GIL, 2006).

Oliveira (2014) afirma que o clima organizacional influi diretamente na produtividade. A partir desse argumento que o estudo a seguir se tornou importante, pois é de extrema importância o diagnóstico do clima organizacional a fim de que se torne possível melhorias nas relações de trabalho. Um estudo de clima não se torna essencial apenas para a organização, mas também para os colaboradores que vivem boa parte do seu tempo dentro das empresas.

Avaliar o clima permite que a organização tenha uma resposta dos seus colaboradores sobre os diferentes fatores que influenciam no seu bem-estar e no seu desempenho dentro da empresa. Permite também, que se possa identificar a necessidade de desenvolvimento de programas com a finalidade de melhoria, tanto do ambiente em si como também do trabalho realizado pelos colaboradores, melhorando a qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos, da produtividade e comprometimento, permitindo o aumento da rentabilidade da organização (RICARDO, 2004).

Segundo Ferreira (2013) a identificação do clima organizacional ajuda a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes do seu quadro de funcionários, e ao mesmo tempo que canaliza as forças da organização em direção aos objetivos organizacionais.

Conforme Mattar e Ferraz (2004), a partir da necessidade de incentivar e manter o comprometimento por parte dos funcionários, se tornou indispensável que as empresas desenvolvam meios de pesquisas sobre o perfil dos colaboradores, liderança, o que lhes motiva, entre outras, e então com a obtenção e análise desses resultados propor ações para maiores resultados.

Mello (2004) afirma que o clima organizacional está relacionado com o desempenho dos colaboradores pois acaba afetando a forma em que o funcionário desempenha suas atividades. Entende-se que o clima é um meio para que a empresa atinja seus objetivos organizacionais, e para isso é necessário que o desempenho dos colaboradores esteja sendo eficiente. Para se obter um desempenho positivo por parte dos colaboradores é preciso entender que cada funcionário é diferente do outro, que os interesses e motivações podem variar, por isso é importante conhecer os seus colaboradores.

Um estudo realizado por Rachel e Salomão (2011) identificou que o desempenho profissional está sujeito a inúmeras variáveis como motivação, remuneração, processos bem definidos pela organização, treinamentos, entre outros. E é a partir da pesquisa de clima que é possível identificar esses fatores e que seja feita uma análise completa da melhor maneira de que o desempenho seja favorável não só para a organização, mas também para o profissional.

Portanto, essa pesquisa se tornou fundamental por apresentar para a empresa quais foram os fatores que interferem no desempenho dos seus colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento Organizacional (CO)

Robbins (2002) conceitua comportamento organizacional (CO) como uma área de estudos que analisa o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. Sabe-se que esse estudo está diretamente relacionado a outros fatores que são de extrema importância para os resultados das organizações, como lideranças, estruturas e processos de grupos, adaptação de mudanças, conflito e dimensionamento do trabalho, entre outros.

Chiavenato (2005) elenca quatro níveis de estudos do comportamento organizacional (CO): heteroperspectiva do CO, macro perspectiva do CO, perspectiva intermediária do CO e micro perspectiva do CO.

De acordo com o autor Chiavenato (2005), heteroperspectiva trata-se do ambiente externo que a organização está inserida e do ambiente ao em torno do seu sistema organizacional e de suas interações com o meio. O ambiente em que está inserida influencia diretamente no que ocorre dentro da organização, pois é a partir do seu ambiente externo que chegam os insumos necessários que proporcionam a saída e os resultados desejados.

Ainda, a macro perspectiva é o estudo da organização como um todo, ou seja, baseia-se em como a empresa está estruturada, sua cultura organizacional, em como funciona o seu sistema de comunicação, lideranças, proporcionar a tomada de decisões. Estuda a organização como um sistema inteiro, onde tudo se inter-relaciona (CHIAVENATO, 2005).

A perspectiva intermediária trata do comportamento dos grupos e equipes dentro das organizações. Pode ser chamada também de comportamento meso-organizacional, pois funciona como ligação entre as outras duas perspectivas de CO. Essa perspectiva busca encontrar maneiras de socialização entre os grupos, a cooperação entre as pessoas e que por fim quais são as aptidões entre os membros do grupo que permitem que o desempenho do grupo aumente.

Ele ainda defende que a micro perspectiva trata do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho na organização. Essa perspectiva focaliza nas habilidades e diferenças individuais, estuda sua personalidade, percepção e atribuição, o que lhe motiva e lhe possibilita satisfação no trabalho. É nessa perspectiva que é estudado o que motiva os colaboradores a exercer suas atividades, a forma como as pessoas sentem e percebem seu local de trabalho.

Os quatro níveis de comportamento organizacional estão relacionados entre si, como mostra a Figura 01.

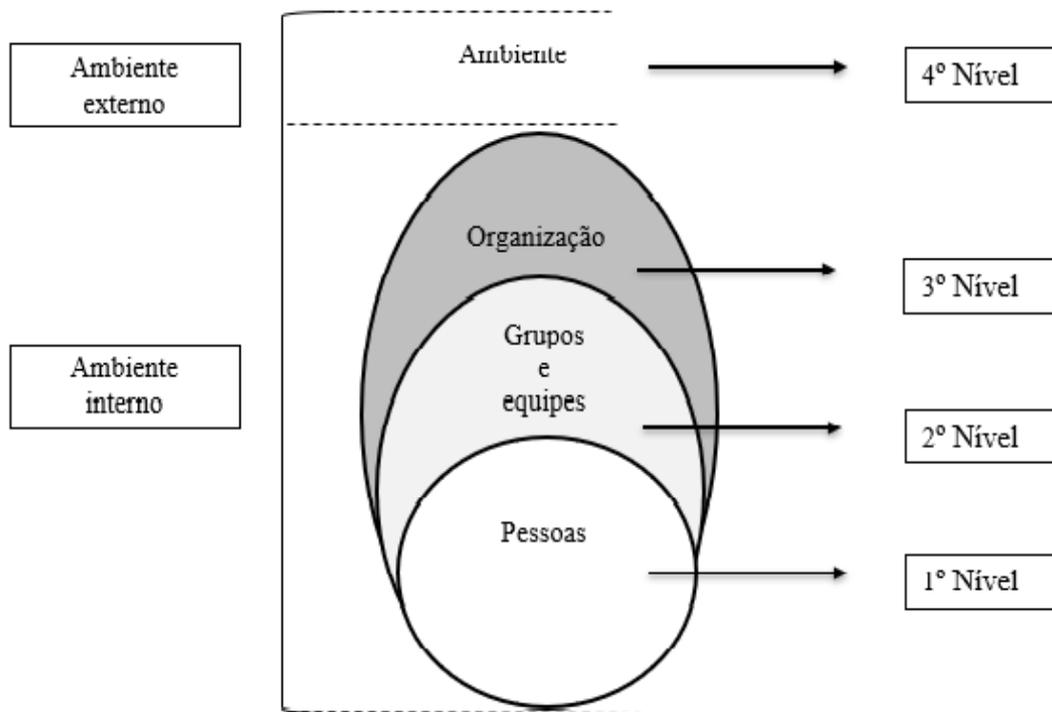


Figura 01: Os quatro níveis de estudo do comportamento organizacional.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2005).

Sabe-se que o comportamento humano pode variar de acordo com o ambiente em que está inserido, isso ocorre também dentro das organizações. Ou seja, um colaborador que trabalha com manuseio de substâncias perigosas, operação de máquinas de alto risco, ou em um ambiente de pressão o tempo inteiro, terá um comportamento diferente daquele que trabalha em um ambiente sem um nível de estresse elevado o tempo inteiro, podendo interferir no desempenho de suas atividades se não houver uma atenção por parte da empresa (FRANÇA, 2006).

Para Robbins (2002) são inúmeras as variáveis que interferem no comportamento organizacional como valores, satisfação com trabalho e cultura organizacional. Os valores geralmente influenciam as atitudes e o comportamento dentro da organização, pois cada um possui a percepção do que seria certo e errado e com base nisso as suas atitudes são tomadas. Aquele colaborador que não se sente satisfeito com o seu trabalho tende a se tornar insubordinado, a reclamar a todo instante de sua função e por assim fugir de suas responsabilidades.

A Cultura possui um elevado poder para o desempenho das empresas, pois influência diretamente na diminuição da rotatividade de funcionários, possibilita a identidade dos

membros com a empresa, e promove o comprometimento com algo maior (LUZ, 2003). Cultura e clima organizacional estão essencialmente ligados, pois a cultura está diretamente ligada a valores, normas e ao comportamento organizacional e é a partir da percepção desses fatores que os colaboradores criam sua opinião em relação ao ambiente empresarial.

2.2 Clima Organizacional

Luz (2003) conceitua o clima organizacional “como um indicador da satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização como, políticas de recursos humanos, processos de comunicação, valorização profissional entre outros”. Ou seja, o clima organizacional é um reflexo do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa.

Para Moreira (2012) a pesquisa de clima organizacional é importante para medir a relação da cultura presente na empresa e os valores individuais dos colaboradores. Uma avaliação de cultura está ligada a pesquisa das crenças, valores e pressupostos básicos da empresa, enquanto a avaliação de clima retrata fatores específicos do ambiente interno da organização

Avaliar o clima da empresa é importante para um gestor pois é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando um clima que satisfaça as necessidades dos membros da organização. (MOREIRA, 2012).

O clima organizacional pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta na satisfação com o trabalho, as interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que podem causar os afastamentos dos colaboradores do seu ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros). Apesar de o clima ser abstrato, ele se materializa por meio de indicadores que fornecem sinais sobre sua qualidade, indicando se o clima está bom ou não (FERREIRA, 2013).

Para Araújo e Garcia (2009), as pessoas que fazem parte da organização que contribuem para a instalação de um clima favorável, pois é a partir da presença de um clima bom que se pode trabalhar a eficiência a eficácia da organização. Dessa forma a organização consegue conquistar seus objetivos pois pode contar com os colaboradores satisfeitos e motivados para realizar suas tarefas.

Segundo Lima e Stano (2004), a pesquisa de clima oferece uma série de contribuições para a gestão de pessoas, pois possibilita o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários, otimiza a comunicação, identifica a necessidade de treinamentos, a integração entre os diversos processos e áreas da empresa. Para a pesquisa ter êxito, é necessário que os colaboradores que iram responder se sintam confiantes para apresentar sua opinião e que seja garantido o seu sigilo.

Para Lima et al (2015) existem algumas variáveis que podem interferir no clima organizacional da empresa, como: liderança, motivação pessoal e profissional, comunicação, trabalho em equipe e percepções do mercado de trabalho. Esses fatores são capazes de influenciar o comportamento e o desempenho do colaborador. De maneira negativa podem vir a trazer para empresa um número elevado de absenteísmo, produtividade menor que o esperado, desinteresse por parte do funcionário em melhorar seus resultados.

Portanto, a percepção do clima depende da sensibilidade dos membros da organização, podendo uma característica parecer positiva, satisfatória ou desejável para um membro da empresa e apresentar-se como negativa, insatisfatória ou indesejável para outros (SILVA, 2003).

Segundo Luz (2003), a pesquisa de clima hoje se tornou uma ferramenta que possibilita uma contínua melhoria do ambiente de trabalho e tem como objetivo avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a organização, criar um canal de comunicação entre gestores e funcionários, permite a análise e a melhoria onde for constatado insatisfação.

Para Palacios e Freitas (2006) o clima organizacional é visto como algo mutável, pois representa uma descrição da empresa em um determinado momento que é capaz de interferir no comportamento e desempenho dos profissionais.

2.3 Modelo de avaliação de clima organizacional

Conforme Luz (2003) uma avaliação de clima organizacional adequada parte da escolha e das definições operacionais das variáveis desse conceito. A pesquisa aplicada de forma consciente se torna uma ferramenta que assegura consistência nas mudanças para as organizações que buscam eficiência, eficácia e qualidade de seus produtos e serviços.

Segundo Luz (2003) os fatores que influenciam no clima organizacional são a satisfação pessoal no trabalho, o bem-estar e a motivação dos funcionários, clima saudável (ambiente de trabalho), benefícios e salários. Já Ferreira (2013), cita que as variáveis são: o tipo de trabalho realizado, salários e benefícios, integração entre os níveis operacionais,

liderança, comunicação, treinamento, progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade profissional e participação dos empregados nas decisões.

É por meio de uma pesquisa organizacional que é possível avaliar o nível de relacionamento entre os funcionários e organização, por isso é importante que o modelo de avaliação esteja sempre sendo atualizado para que não se torne devassado. Bispo (2006), por meio de uma comparação com os modelos de Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986) e Sbragia (1983) montou outro modelo de pesquisa de clima organizacional que será utilizado no projeto.

Litwin e Stringer (1968), criaram um questionário com base em nove fatores principais para uma pesquisa de clima tais como: estrutura, reponsabilidade, desafios, recompensas, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Já Kolb (1986), utiliza sete indicadores de clima: responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, clareza organizacional, apoio e liderança. Sbragia (1983), em seu modelo utiliza vinte fatores determinantes para analisar o clima de uma empresa: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico, reconhecimento, forma de controle.

Sabe-se que hoje em dia são inúmeros os fatores que podem influenciar no clima organizacional de uma empresa. Bispo (2006) dividiu esses fatores em: internos e externos. Sendo que os fatores internos têm origem dentro da empresa, sendo que possível a organização atuar sobre eles para melhorar e produzir efeitos positivos. Os fatores externos têm origem fora da organização, mas que podem interferir diretamente no desempenho do colaborador, sendo que esses fatores a empresa não têm poder para atuar sobre eles.

Segue o quadro 01 onde é feita uma comparação entre os três fatores utilizados pelos autores citados em seus modelos e pelo modelo montado por Bispo (2006).

Fatores/Indicadores	Modelo de Litwin e Stringer	Modelo de Kolb	Modelo de Sbragia	Modelo de Bispo
Fatores internos				
Estrutura / regras	x	-	x	x
Responsabilidade / autonomia	x	x	x	-
Motivação (recompensas, remuneração, etc.)	x	x	x	-
Relacionamento / cooperação	x	-	x	x
Conflito	x	-	x	-
Identidade / orgulho	x	-	x	x

Fatores/Indicadores	Modelo de Litwin e Stringer	Modelo de Kolb	Modelo de Sbragia	Modelo de Bispo
Fatores internos				
Clareza organizacional	-	X	x	x
Liderança / suporte	-	X	-	x
Participação / iniciativa / integração	-	-	x	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	x	x
Oportunidades de crescimento	-	-	x	x
Comunicação	-	-	x	-
Cultura organizacional	-	-	-	x
Estabilidade no emprego	-	-	-	x
Transporte casa / trabalho	-	-	-	x
Nível sociocultural	-	-	-	x
Fatores externos				
Convivência familiar	-	-	-	x
Férias / lazer	-	-	-	x
Saúde física e mental	-	-	-	x
Situação financeira familiar	-	-	-	x
Política / economia local, nacional e internacional	-	-	-	x
Segurança pública	-	-	-	x
Vital social	-	-	-	x
Futebol	-	-	-	x

Quadro 01: Comparação entre os modelos estudados.

Fonte: adaptado de Bispo (2006)

Esse modelo proposto por Bispo (2006) leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacionalmente. Pois no momento atual do mundo, são inúmeros os fatores que influenciam no clima organizacional, e por consequência na motivação e desempenho dos colaboradores.

2.3 A relação dos fatores de clima organizacional com o desempenho profissional.

Sabe-se que os fatores de clima organizacional são reflexos das ações das lideranças e chefias, e da percepção das pessoas ligadas a empresa, sendo assim podem vir a interferir na motivação dos colaboradores. Uma pesquisa de clima busca captar a intensidade do sentimento de pertencer, de estar inserido, e de fazer parte de determinado ambiente. (ASSIS, 2014).

São inúmeras as variáveis que afetam o clima organizacional e conseqüentemente o desempenho dos colaboradores. Para Luz (2003) a relação chefia *versus* funcionário é um dos pontos principais a ser avaliados, pois é o gestor que representa diretamente a empresa perante seus colaboradores e exerce inúmeras tarefas que podem influenciar no clima.

Luz (2003) destaca também o fator salário no grau de satisfação dos empregados, essa variável analisa a percepção dos colaboradores quanto a compatibilidade salarial da empresa

com a praticada no mercado. Nesse fator os colaboradores avaliam a possibilidade de viver dignamente com os salários que recebem, se existe equilíbrio entre os salários dos cargos de mesma importância.

Segundo Assis (2014), na pesquisa de clima é avaliado o grau de satisfação com a comunicação dentro da organizacional, é analisado como os processos de divulgações dos fatos relevantes da empresa é percebido pelos colaboradores. Outra variável que Luz (2003) destaca é a possibilidade de progresso profissional, onde é apontado a satisfação dos funcionários perante o crescimento dentro da organização, avalia também a possibilidade dos colaboradores de participarem de projetos que geram experiências e realizações profissionais, afetando diretamente no desempenho profissional.

Luz (2003) aponta que quando uma empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus colaboradores ela consegue encontrar as informações que vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre do seu estado de ânimo, de sua apatia em relação a empresa, ou até mesmo problemas pessoais que podem estar interferindo no seu desempenho. Desta forma, o processo de avaliação do clima apresenta no seu contexto uma relação direta com o desempenho do colaborador nas suas atividades como um todo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou quanto a sua natureza como quantitativa e qualitativa. Para Kauark (2010), a pesquisa quantitativa busca validar as hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final de ação. Esse tipo de pesquisa quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

Para Minayo (2001) na pesquisa qualitativa são observados aspectos que não podem ser quantificados, se trabalha com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, onde correspondem a relações, processos e fenômenos que não podem ser resumidos em variáveis. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher informações que de forma isoladas não obteriam o mesmo significado

A pesquisa foi classificada quanto aos objetivos como descritiva. Segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição das características de determinada população, buscando descrever em detalhes o que está ocorrendo permitindo com exatidão

descobrir as características de um indivíduo, uma situação ou grupo e assim analisar as relações entre si.

No seu aspecto de procedimentos técnicos a pesquisa classificou-se como sendo um estudo de caso, onde consistiu-se em aprimorar o estudo de uma unidade individual, contribuindo para melhorar a compreensão dos fenômenos individuais. Nas ciências durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória (GIL, 2002).

Na pesquisa aplicada foi utilizado a escala *Likert*, pois esse modelo solicitou do respondente pelo menos duas dimensões a fossem analisados: conteúdo e intensidade. A grande vantagem dessa escala é sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. Adicionalmente, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizam esta escala contribui positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas (COSTA, 2011). Para a realização da pesquisa foi utilizado uma escala de 1 a 5, onde 1 equivale ao grau de menor concordância e 5 ao grau de maior concordância.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário fechado adaptado do modelo de Bispo (2006) que teve como finalidade identificar o perfil do colaborador e os fatores que influenciavam no desempenho do profissional. O questionário foi aplicado na empresa objeto deste estudo, para 64 colaboradores. No total, 58 responderam o instrumento de coleta, no dia 05 de setembro de 2019.

A tabulação de dados foi realizada no *software excel*, a partir das respostas do questionário que continha 22 perguntas, onde após a tabulação, foram apresentadas a frequência e o percentual das respostas obtidas na pesquisa. As primeiras 21 questões são de única escolha, e a questão de número 22 apresenta sugestões e críticas que os respondentes queiram apresentar sobre o tema abordado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do setor metalúrgico, situada na cidade de Santa Maria – RS há 42 anos, atuando na fabricação de componentes e conjuntos soldados a partir de chapas e tubos metálicos, para indústrias metalúrgicas, agrícolas e automotivas. A empresa possui um total de 64 colaboradores, onde 58 responderam o instrumento de pesquisa.

Afim de identificar o perfil dos colaboradores foi abordado cinco perguntas: gênero, idade, estado civil, escolaridade e tempo de empresa. A partir das respostas aos questionários foi possível então identificar o perfil do colaborador, onde a maioria são profissionais homens (83%) e 17% mulheres. Foi possível perceber que mais da metade estão casados (59%) e 41% dos colaboradores estão solteiros.

Segue o gráfico 01 onde é apresentado o resultado obtido na pergunta idade dos colaboradores.

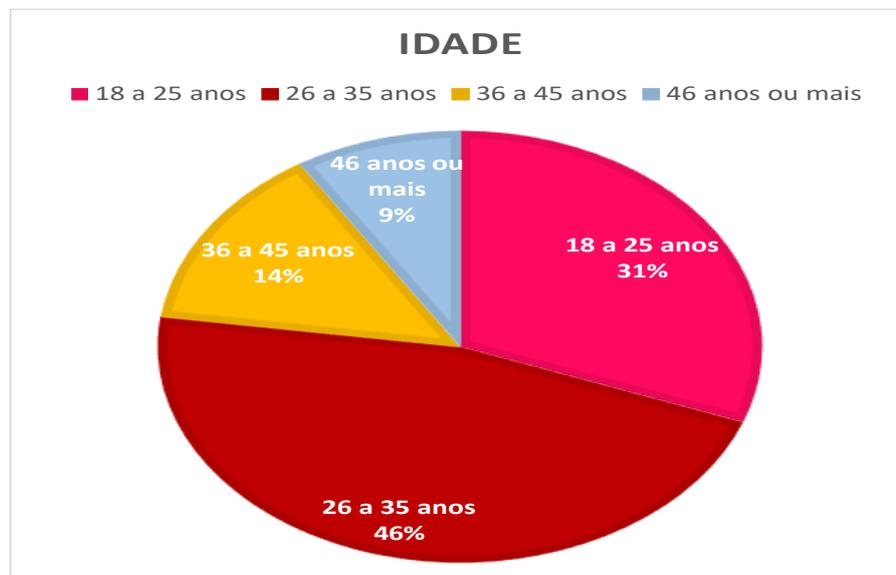


Gráfico 01 – Resultados da idade dos colaboradores.

Fonte: dados coletados na pesquisa

O nível de escolaridade dos funcionários demonstra que 20% dos colaboradores possui ensino fundamental, 65% tem escolaridade ao nível de ensino médio, 12 % possuem ensino superior e 2% concluíram a pós-graduação. No gráfico 02 é apresentado as respostas obtidas na questão onde foi abordado quanto tempo de empresa o colaborador possuía.

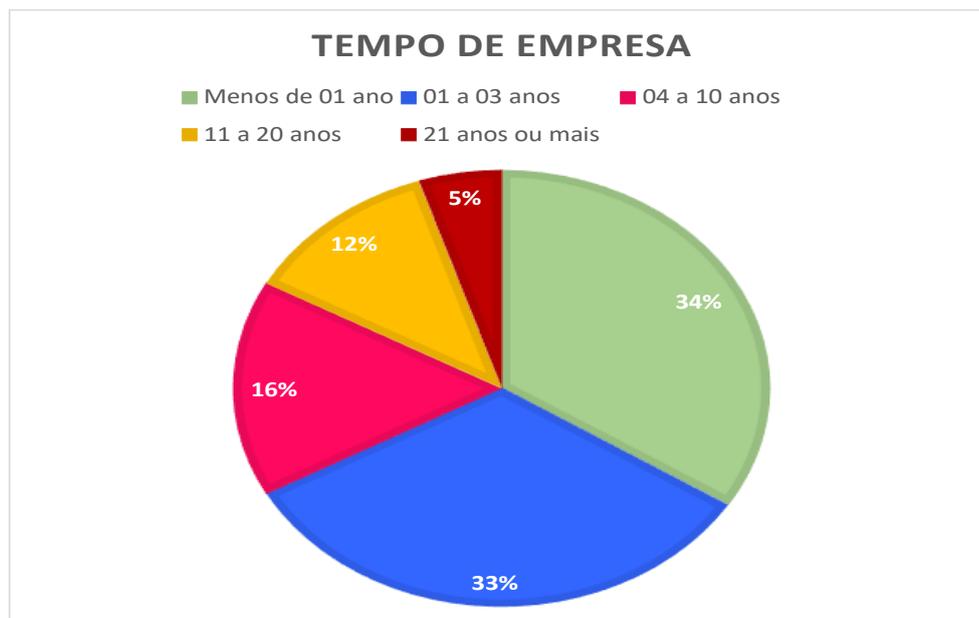


Gráfico 02 – Resultados do tempo de empresa dos colaboradores.

Fonte: dados coletados na pesquisa

As questões abordadas no instrumento de coleta foram divididas de acordo com os fatores de clima, destacando as dimensões que serão apresentadas nos quadros a seguir: dimensão satisfação, valorização, desenvolvimento profissional, salários e benefícios, relações interpessoais, gestão empresarial e fatores externos.

Segue o quadro 02, onde-se pode observar os resultados obtidos na pesquisa na dimensão satisfação.

Dimensão Satisfação	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa	0	0,00	3	5,17	3	5,17	15	25,86	37	63,79	58	100
Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa	0	0,00	2	3,45	2	3,45	12	20,69	42	72,41	58	100
Costumo indicar essa empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes	2	3,45	1	1,72	8	13,79	20	34,48	27	46,55	58	100
Eu me preocupo com o futuro da empresa	1	1,72	1	1,72	8	13,79	17	29,31	31	53,45	58	100

Quadro 02 – Resultados da dimensão satisfação.

Fonte: dados coletados na pesquisa

Conforme pode-se observar no quadro 02, na dimensão satisfação foram abordados quatro focos principais: orgulho de trabalhar na empresa, orgulho da atividade que desenvolve, indicação de pessoas para a empresa e a preocupação com o futuro da empresa.

Em relação ao orgulho de trabalhar na empresa, destaca-se que a grande maioria (63,79%) concorda totalmente que sente orgulho de trabalhar na empresa. Já em relação ao orgulho da atividade que realiza, também houve um acentuado número de respondentes que concordam totalmente com a afirmação (72,41%), além de outros 20,69% concordarem parcialmente. Esses resultados positivos acontecem a partir das estratégias adotadas pela empresa, proporcionando um ambiente positivo para seus funcionários, demonstrando que sua função é importante para o desenvolvimento da organização como um todo, criando um ambiente amistoso e favorável.

Na questão se os colaboradores costumam indicar a empresa para seus amigos como alternativa de emprego, quase metade concordam totalmente (46,55%), outra parcela concorda parcialmente (34,48%) com a afirmação. Em relação aos colaboradores se preocuparem com o futuro da empresa, mais da metade concorda totalmente (53,45%) e outros 29,31% concordam parcialmente. Estes dois pontos são importantes, pois segundo Moreira (2012), a indicação da empresa para pessoas ao redor do funcionário é um indicador de que empresa possui méritos na relação com o funcionário, dando um destaque muito importante na dimensão de satisfação com a empresa.

Segue o quadro 03, onde foi apresentado a análise dos resultados obtidos na dimensão valorização.

Dimensão Valorização	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	3	5,17	6	10,34	5	8,62	16	27,59	28	48,28	58	100
Meu emprego é seguro na empresa, não corro o risco de ser demitido sem motivo	7	12,07	13	22,41	4	6,90	20	34,48	14	24,14	58	100

Quadro 03 – Resultados da dimensão valorização.

Fonte: dados coletados na pesquisa

A partir do quadro 03, pode-se observar que na dimensão valorização foram abordados dois focos principais: valorização do trabalho pela empresa e segurança em relação ao seu futuro dentro da organização. Na valorização do seu emprego dentro da empresa percebe-se que o percentual de quem concorda totalmente com a afirmação é praticamente a maioria (48,28%) e a porcentagem de quem concorda parcialmente é de 27,59%. Um clima organizacional positivo é em função de uma quantidade significativa de variáveis interligadas, uma dessas variáveis é o sentimento de valorização do colaborador. Esse sentimento está relacionado com as necessidades de cada pessoa, onde cada ser humano procura um ambiente

em que se sente valorizado e importante, por isso a necessidade de avaliar e proporcionar aos colaboradores esse sentimento.

A última afirmação da dimensão valorização, onde é analisado a segurança dos colaboradores dentro da empresa é possível perceber que existe uma insegurança por parte dos colaboradores, onde 22,42% discordam parcialmente e 12,07% discordam totalmente quando questionados se o seu emprego é seguro na organização. É possível perceber que os colaboradores não se sentem totalmente seguros na empresa, isso pode estar acontecendo em função da organização possuir um índice de rotatividade elevado (34% estão a menos de um ano na empresa), criando um ambiente de insegurança. Segundo Lacombe (2005) proporcionar aos seus colaboradores uma segurança em relação ao seu emprego, é uma das condições para se obter uma equipe comprometida, leal e dedicada, dessa maneira seus funcionários tendem a inovar, satisfazer e produzir melhor.

Segue o quadro 04, onde foi apresentado os resultados obtidos na dimensão desenvolvimento profissional.

Dimensão Desenvolvimento profissional	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades	2	3,45	7	12,07	3	5,17	23	39,66	23	39,66	58	100
Acho que a empresa me oferece oportunidade de crescimento profissional	3	5,17	5	8,62	2	3,45	21	36,21	27	46,55	58	100
O meu nível sociocultural e intelectual é suficiente para os exercícios das minhas atividades	1	1,72	2	3,45	6	10,34	17	29,31	32	55,17	58	100

Quadro 04 – Resultados da dimensão desenvolvimento profissional.

Fonte: dados coletados na pesquisa

A partir da análise do quadro 04 é possível perceber que foram abordados três tópicos principais: os cursos e treinamentos são suficientes para as tarefas realizadas, oportunidades de crescimento profissional e o nível sociocultural e intelectual é suficiente para as atividades exercidas. Em relação aos cursos e treinamentos o percentual de respostas de quem concorda totalmente e parcialmente com a afirmação é igual (39,66%). O treinamento é um meio de desenvolver as competências dos colaboradores a fim de que possam contribuir para os objetivos organizacionais (ESCORSIN, 2017). Dessa maneira, se torna relevante perceber que

os resultados desse questionamento foram positivos, pois demonstram que a organização investe em capacitar seus colaboradores para desempenhar sua função.

Em relação a oportunidades de crescimento é possível perceber que a existe um percentual considerável de quem concorda totalmente (46,55%) e concorda parcialmente (36,21%). No âmbito da afirmação de que o nível sociocultural e intelectual é o bastante para a realização das suas atividades, mais que a maioria concorda totalmente (55,17%). Para manter seus colaboradores satisfeitos e motivados com a organização é preciso que as organizações proporcionem aos seus funcionários a chance de se desenvolverem dentro da própria empresa, possibilitando a chance de uma carreira de sucesso.

Segue o quadro 05, onde é possível analisar os resultados da dimensão salários e benefícios.

Dimensão Salários e Benefícios	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Em relação a disponibilidade de emprego disponível e dentro da minha qualificação profissional, acho justo meu salário atual	4	6,90	11	18,97	3	5,17	23	39,66	17	29,31	58	100
Com a forma que deslocamento casa-trabalho/trabalho-casa, tenho tido problemas	28	48,28	8	13,79	6	10,34	8	13,79	8	13,79	58	100
A assistência médica e odontológica oferecida pela empresa é satisfatória.	5	8,62	1	1,72	15	25,86	20	34,48	17	29,31	58	100

Quadro 05 – Resultados da dimensão salários e benefícios.

Fonte: dados coletados na pesquisa

A partir da análise do quadro 05, é possível perceber que foram abordados três tópicos principais a serem analisados: salário justo em relação a sua função, satisfação com o meio de deslocamento oferecido pela empresa e satisfação em relação assistência médica e odontológica que a empresa fornece aos seus colaboradores. Em relação ao salário atual levando em consideração a qualificação do funcionário 39,66% concordam parcialmente se acham justa sua remuneração no momento e 18,97% responderam que discordam parcialmente. Segundo Lacombe (2005) um dos fatores que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração. Por isso é fundamental que a empresa tenha coerência na hora de remunerar o seu colaborador de acordo com a sua função e o mercado, pois cada pessoa está disposta a investir seus recursos individuais na medida em que obtenham retorno dos seus investimentos na empresa.

Já quando questionados em relação deslocamento casa/trabalho e trabalho/casa oferecido pela empresa se possuem problemas, praticamente a maioria discorda totalmente (48,28%) da afirmação. Quando questionados quanto a sua satisfação em relação ao convênio odontológico e médico que a empresa oferece, 34,48 % concordam parcialmente e 29,31% concordam totalmente com a afirmação. Segundo Chiavenato (2014) os benefícios procuram atender as necessidades individuais das pessoas, proporcionando vida pessoa, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. É por isso que para muitos colaboradores atualmente a decisão de continuar em uma empresa parte do que ela oferece, por isso a importância de a organização procurar meios de recompensar os seus funcionários de acordo com as necessidades da sociedade.

Segue o quadro 06, onde é possível analisar os resultados apresentados na dimensão relações interpessoais.

Dimensão Relações interpessoais	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades	0	0,00	0	0,00	4	6,90	9	15,52	45	77,59	58	100
O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades	0	0,00	4	6,90	5	8,62	21	36,21	28	48,28	58	100
A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades	2	3,45	5	8,62	9	15,52	24	41,38	18	31,03	58	100
A cultura organizacional da empresa favorece a execução das minhas atividades	1	1,72	2	3,45	8	13,79	25	43,10	22	37,93	58	100

Quadro 06 – Resultados da dimensão relações interpessoais.

Fonte: dados coletados na pesquisa

A partir da análise do quadro 06 onde é apresentado os resultados obtidos na dimensão relação interpessoais que foi dividido em quatro tópicos principais, relacionamento com os colegas, o ambiente de trabalho, a burocracia da empresa e a cultura organizacional. Em relação ao relacionamento com os colegas favorecia a execução das atividades a grande maioria concorda totalmente (77,59%) com a afirmação. Já em relação ao ambiente de trabalho favorecer a execução das atividades dos colaboradores quase a maioria concordou totalmente (48,28%). A relação dos funcionários entre si é um dos principais fatores que podem vir a desmotivar um colaborador. Para a empresa conseguir manter essa situação, ela deve investir em ações e atividades de lazer para os colaboradores, proporcionado para os

funcionários a oportunidade de desenvolver relações fora no seu ambiente de trabalho também, criando um ambiente de harmonia.

Na relação burocracia adotada pela empresa favorecer a execução das atividades 41,38% concordaram parcialmente e 31,03% concordaram totalmente com a afirmação. Em relação a cultura organizacional favorecer a atividades dos colaboradores 43,10% concordaram parcialmente e 37,93% concordaram totalmente com a afirmativa. A cultura organizacional reflete o modo de pensar e de agir em determinadas situações da empresa e de seus colaboradores (CHIAVENTATO, 2009). As pessoas atualmente não costumam ficar em lugares onde não compactuam com as atitudes e relações da empresa, por isso é preciso que as organizações mantenham o seu ambiente e sua cultura interna de acordo com os valores organizacionais impostos, pois pode acabar sendo alterada durante o tempo.

Segue o quadro 07 onde é apresentado os resultados obtidos na dimensão gestão empresarial.

Dimensão Gestão empresarial	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Eu confio plenamente no meu chefe	2	3,45	1	1,72	5	8,62	21	36,21	29	50,00	58	100
O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função	0	0,00	4	6,90	6	10,34	21	36,21	27	46,55	58	100
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica a qual estou vinculado	2	3,45	5	8,62	5	8,62	24	41,38	22	37,93	58	100

Quadro 07 – Resultados da dimensão gestão empresarial.

Fonte: dados coletados na pesquisa

A partir da análise do quadro 07 é possível analisar que a dimensão gestão empresarial foi dividida em três tópicos: confiança na chefia imediata, a chefia ser a pessoa mais indicada para o cargo e satisfação com a estrutura organizacional da empresa. Na relação confiança plena na chefia imediata metade dos colaboradores concordam totalmente (50%). Na variável confiança, vale destacar que ela se torna muito importante na gestão empresarial pois apresenta o grau de comprometimento dos colaboradores com a empresa. É necessário que os gestores da empresa mantenham um ambiente de confiança e respeito com os colaboradores.

Em relação a chefia imediata ser a pessoa mais indicada para a função a quase a maioria concorda totalmente (46,55%) e concorda parcialmente (36,21%). No tópico de satisfação com a estrutura hierárquica da empresa 41,38% concorda parcialmente e 37,93% concorda totalmente. Segundo Escorsin (2017) é preciso que o líder conquiste a confiança

dos colaboradores, para que nos momentos de dificuldades tenham a quem se reportar com a certeza que iram conseguir algum retorno por parte de sua chefia.

Segue o quadro 08 onde é apresentado os resultados obtidos na dimensão fatores externos.

Dimensão Fatores externos	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Indiferente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
A relação com meus familiares afeta meu desempenho na empresa	32	55,17	11	18,97	2	3,45	11	18,97	2	3,45	58	100
A relação do meu trabalho afeta meu convívio com meus familiares	32	55,17	10	17,24	3	5,17	9	15,52	4	6,90	58	100

Quadro 08 – Resultados da dimensão fatores externos.

Fonte: dados coletados na pesquisa

Conforme o quadro 08 é possível perceber que a dimensão fatores externos foi dividida em duas áreas: relação familiares afetarem o desempenho e o trabalho afetar o convívio com os familiares. Na relação com os familiares afetarem o desempenho dos colaboradores a maioria discorda totalmente (55,17%) e 18,97% concordam parcialmente. Em relação ao trabalho afetar o convívio com os familiares mais que a metade dos colaboradores discordam totalmente (55,17%) da afirmação e 15,52% concordam parcialmente.

Estudos recentes apontam que cada vez mais os trabalhadores desejam empregos em que possam ter uma flexibilidade de horários maiores, para que consigam equilibrar sua vida pessoal da profissional. As organizações que não conseguirem ajudar os seus colaboradores a manter esse equilíbrio encontrarão cada vez mais problemas em manter seus profissionais na empresa (ROBINS, 2010). É por isso que as organizações precisam pensar em ações para proporcionar que o desempenho dos colaboradores dentro da empresa não afete a relação com os seus familiares, pois em um futuro essa variável pode vir a se tornar um fator importante para o funcionário vir a deixar a organização.

No quadro 09 é apresentado as respostas dos colaboradores em relação as considerações, críticas e sugestões.

Considerações, críticas e sugestões:	
1)	Nunca estive em uma empresa que valorizasse tanto o funcionário.
2)	A empresa é bem-disposta a ouvir seus colaboradores, são bem receptivos a necessidade do cooperador.
3)	Não tenho nenhuma crítica.
4)	Melhor treinamento e acompanhamento na troca de função; plano de salários; no mais está satisfatório.

5)	Acho que a forma de premiação poderia ser em forma de dinheiro.
6)	Cesta básica como incentivo; verificar a possibilidade de transporte (se é viável)
7)	As confraternizações devem continuar.
8)	Não tenho nenhuma crítica, a firma é muito boa, só tenho a agradecer.
9)	Eu gosto de trabalhar aqui porque é uma empresa que dá chance de crescer.
10)	Acho que a empresa está em um caminho eficiente, valorizando o trabalho dos funcionários e estimulando trabalhar cada vez mais e com melhores condições.
11)	Está bom o que estão fazendo.
12)	Achei muito interessante a empresa da alimentação, mas a alimentação que é servida é horrível. As chamadas de atenção pelo RH também, sobre assuntos que as vezes só diz respeito a uma pessoa em si e não a toda equipe.
13)	Oportunizar treinamentos de reciclagem nas funções, visando melhorias ao desempenho dos funcionários.
14)	Acredito que a empresa deva investir em treinamento para líderes e possíveis líderes em geral (qualquer cargo de liderança).
15)	A empresa oferece boas premiações; o convívio é bom.
16)	Melhorou bastante a integração entre os funcionários da empresa, a alimentação oferecida é de ótima qualidade por um preço muito bom. As premiações justas dentro das expectativas.
17)	Criar remuneração variável trimestral para alcançar a produtividade (indicador).
18)	Eu acredito que a assistência médica e odontológica poderia ser menos desfavorável aos empregados na questão de descontos, poderia ser mais flexível em parcelas.
19)	Agradeço por tudo.
20)	O mal humor de alguns membros da diretoria, e os 5's sem fundamento.
21)	Melhorar o almoço, mais variedades; melhorar a higiene dos banheiros entupidos, mictório interditados, etc.
22)	A possibilidade de um cartão alimentação e assinar a carteira conforme a função de cada funcionário.
23)	Plano de salário; melhor treinamento e acompanhamento na troca de funções.
24)	Acho uma empresa bem seria, e que dá muitas oportunidades, e isso é muito bom.
25)	Sim melhoria sempre continua na empresa cada ano que passa o crescimento está vindo em todas as áreas, isso é bom que motiva a todos.

Quadro 09 – Considerações, críticas e sugestões.

Fonte: dados coletados na pesquisa

Em relação ao quadro 09, vale destacar que as considerações são muito importantes para o desenvolvimento e melhoria do clima organizacional na empresa. O principal foco dos comentários apresentados nesta questão aberta foi a melhoria dos benefícios para os colaboradores da empresa, onde foi apresentado solicitações práticas para este processo, como: aumento de salário, plano de salário, melhoria da alimentação, remuneração variável. Segundo Chiavenato (2005) a importância de entender e analisar o que os colaboradores pensam a respeito da organização é muito importante, pois é a partir dessas respostas que a empresa pode procurar meios de melhorar.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa foi possível perceber que a empresa possui um clima organizacional favorável, visto que as principais dimensões apresentaram resultados satisfatórios.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar de que forma o clima organizacional pode interferir no desempenho dos colaboradores. Foi possível a partir da pesquisa realizada com base no referencial teórico, perceber que o desempenho dos colaboradores de uma empresa pode variar de acordo com o clima organizacional, pois quanto mais favorável esse ambiente for, maior a probabilidade de os funcionários possuírem um desempenho de acordo com o esperado.

A pesquisa contou também com três objetivos específicos: identificar o perfil dos colaboradores, mensurar o clima organizacional e identificar quais os fatores que interferem no desempenho foram alcançados. A partir do resultado do primeiro objetivo da pesquisa que era identificar do perfil foi possível perceber que a grande maioria dos funcionários são homens, com idade entre 26 a 35 anos, e que mais que a metade dos colaboradores tem formação escolar de nível médio.

Em relação ao segundo objetivo, ficou evidente após a pesquisa que o clima da empresa em questão é satisfatório, destacando fatores como a satisfação dos funcionários em pertencer a organização, as relações interpessoais dos colaboradores e relações com as chefias e a gestão empresarial. Como fator negativo apresentado na pesquisa, onde apresentou um percentual negativo é o fator de salários e benefícios, onde também na questão aberta foi apresentado por parte dos colaboradores a necessidade de a organização procurar maneiras de melhorar essa variável, afim de procurar elevar o clima organizacional ainda mais.

Fatores de clima organizacional podem interferir no desempenho dos colaboradores, pois uma empresa com um ambiente desfavorável tende a desmotivar os funcionários, tornando a realização de suas tarefas menos eficaz. Quanto ao objetivo três da pesquisa que era identificar quais os fatores de clima que interferem no desempenho dos colaboradores, ficaram evidente que variáveis como gestão empresarial, salários e benefícios, valorização e relações interpessoais tem o poder de tornar o desempenho menor do que o esperado.

Como sugestão para manter o clima da empresa analisada em questão satisfatório, é a continuação da análise, com futuras pesquisas mais aprofundadas tornando esse processo parte da cultura da empresa, avaliando uma quantidade maior de variáveis que podem interferir no desempenho. Assim, a empresa conseguirá evitar que o clima organizacional se torne insatisfatório.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, L.C.G.; AMADEU GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R.. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. – 11. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, [S. l.], 2006.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A.. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais...Bauru, 2004.

CARVALHO JF, Martins Érica Preto Tamaio, LAURENY, Lúcio, PAPANDRÉA, Pedro José. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações**. Educ foco 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de empresas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005, 7º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. rev. e atual. Barueri, SP : Manole, 2009.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicação em administração**. Rio de Janeiro : Ciência moderna, 2011

ESCORSIN, Ana Paula. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba : InterSaberes, 2017.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro : LTC, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas** - São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL,A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002

KAUARK,F.S; MANHÃES,F.C; MEDEIROS,C.H. **Metodologia de pesquisa**; Bahia: Via Litterarum, 2010, p.26

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo : Saraiva, 2005.

LIMA, T.; BASTOS, C.; ABRANTES, L.; LARAICH, O. **Gestão de pessoas e o clima organizacional: estudo de caso de uma instituição financeira**. Disponível em: < www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_539_1.pdf> Acesso em: 04 de maio de 2019.

LIMA, W. D.; STANO, R. C. T. M. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho**. XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de dezembro de 2004.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T. **Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento**. Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. LATEC-UFF. Anais...Niterói, 2004.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos** – 1. ed. – 10 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012.

OLIVEIRA, DPR. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3.ed. São Paulo; Editora Atlas, 2014.

PALACIOS, Katia Puente. FREITAS, Isa Aparecida. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/osoc/v13n38/a03v13n38.pdf> Acesso em: 04 de maio de 2019.

PONTES, B.R. **Planejamento recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2008.

ROBINS, Setphen **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.