

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA LOGÍSTICA¹

Vanderlei Jesus da Silva Lopes²

Patrinês Aparecida França Zonatto³

RESUMO

Devido as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, é fundamental analisar o clima organizacional, dado que a pesquisa de clima é uma ferramenta de gestão estratégica. Indicadores como rotatividade de colaboradores, absenteísmo e conflitos influenciam o clima na organização e interferem na produtividade. Nesse contexto, o objetivo desse trabalho é analisar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional de uma empresa logística, localizada na cidade de Santa Maria/RS. A metodologia utilizada se caracteriza por uma pesquisa descritiva, utilizando-se como procedimento técnico, o estudo de caso, subsidiado por coleta de dados obtida a partir de um questionário aplicado aos colaboradores da organização. O questionário foi baseado em Bispo (2006). Os resultados obtidos apontam que no geral, os colaboradores têm orgulho de trabalhar na empresa em estudo. Além disso, a partir das respostas encontradas, foram realizadas sugestões a gestão da empresa, como por exemplo, a intensificação das capacitações e de momentos para *feedbacks* entre as equipes de trabalho e os líderes.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Clima Organizacional; empresa logística.

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças ocorridas nas últimas décadas, o mundo do trabalho tem sofrido grandes transformações. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2015), mudanças como as ocorridas no ambiente organizacional têm provocado renovações no modelo de gestão de pessoas. Isso ocorre visando a própria sobrevivência das organizações. Dentro desse contexto, é fundamental estudar o comportamento e o clima organizacional. Paula et al (2011) afirmam que a análise do clima, da cultura e da satisfação no trabalho são significativos para o aprimoramento da gestão de pessoas.

Portanto, a pesquisa do clima organizacional dentro das organizações é muito importante. De acordo com Ferreira (2013), o clima organizacional influencia na eficiência da organização e a pesquisa do clima organizacional é uma ferramenta de gestão estratégica. A pesquisa do clima organizacional é a descrição das condições de trabalho de uma empresa, ou

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

² Acadêmico do Curso de Administração – Universidade Franciscana

³ Professora Orientadora

seja, é a percepção da atmosfera que os funcionários têm da organização e impacta a satisfação com o trabalho nas organizações.

O clima organizacional nada mais é do que uma atmosfera psicológica que envolve, num certo período, a relação entre a empresa e seus colaboradores. Portanto, a conceituação de clima e seus componentes são fundamentais para o entendimento do ambiente organizacional, tendo em vista seu caráter interpretativo, bem como a característica que a circula (LUZ, 2003).

Neste contexto, o grande desenvolvimento das empresas e a preocupação com seus clientes internos, o movimento da qualidade, ou seja, para a melhoria contínua das empresas, tem se buscado um aprimoramento pela satisfação dos seus colaboradores e isso favorece à qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários (LUZ, 2003).

Na perspectiva de Ferreira (2013), a percepção do clima organizacional deve ajudar a aumentar a eficiência das empresas, contribuindo assim, para o desenvolvimento de um ambiente que satisfaça seus colaboradores, em contrapartida, os colaboradores canalizam o comportamento na direção dos objetivos da empresa. O clima é a qualidade percebida e sentida por seus integrantes, que muitas vezes influencia seu comportamento dentro da própria organização. De acordo com o mesmo autor há fatores que influenciam o clima organizacional positivamente ou negativamente, entre eles pode-se citar alguns indicadores como rotatividade de pessoal, absenteísmo, conflitos interpessoais e interdepartamentais, animosidades, conflitos, entre outros.

Tendo em vista as ideias expostas, o presente estudo tem como intuito responder a seguinte questão: Qual a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional na empresa Logística? A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional em uma empresa logística, e sua complementação de acordo com suas etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: Descrever o perfil dos colaboradores da empresa logística; identificar os pontos positivos e negativos do clima organizacional apresentado pelos colaboradores e propor sugestões para melhorar as relações de trabalho dentro da empresa.

De acordo com Simão (2018, p. 13), o estudo do clima organizacional é muito relevante para uma empresa, porque “[...] irá apresentar a situação do clima organizacional demonstrando os pontos positivos e negativos e mostrando o grau de satisfação de seus colaboradores”. Nesse contexto, a iniciativa de elaboração desta pesquisa surgiu da iniciativa do coordenador da empresa em estudo, juntamente com o próprio pesquisador, a partir da necessidade de elaboração do trabalho de conclusão de curso (TCC) em Administração, na

Universidade Franciscana. Portanto, a elaboração desse trabalho tem grande relevância, pois o desenvolvimento do mesmo, juntamente com a pesquisa de clima na empresa logística, tem a pretensão de aprimoramento de processos organizacionais vinculados à temática, a partir dos resultados que serão encontrados.

Dessa forma, espera-se que essa pesquisa e seus resultados, dada sua relevância, contribua para o aprimoramento de processos na empresa em estudo, visando uma maior satisfação dos seus colaboradores.

2 Clima Organizacional

De acordo com Ferreira (2013), o clima organizacional pode ser compreendido como um entendimento da atmosfera da empresa, que impacta a satisfação com a laboração. De acordo com o mesmo autor, a cultura é a causa e o clima é a consequência. Por meio de avaliações formais, é possível entender as dificuldades e motivações que afetam o desempenho dos funcionários, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais e desperdícios de materiais.

Souza (2014) expõe outro ponto importante sobre o clima organizacional: o clima influencia na determinação da qualidade de vida no trabalho. Da mesma forma, percebe-se que a cultura organizacional tem importância dentro das organizações.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade (BISPO, 2006, p. 259).

O clima organizacional dentro das empresas pode ser afetado por algumas variáveis como: resistência à mudança, estresse, liderança e a motivação. Resistência à mudança está relacionada a mudança na rotina do trabalho por outra mais eficiente. O estresse tem a ver com o relacionamento com as demais pessoas, sendo que afeta diretamente a produtividade. A liderança relaciona o líder e o colaborador. A boa liderança motiva e influencia positivamente sua equipe, tornando a empresa mais eficiente e eficaz. A motivação está ligada mais a aspectos internos do que externos (SOUZA, 2014).

Assim, Souza (2014) também destaca que o clima organizacional é uma das principais variáveis na determinação da qualidade de vida no trabalho. Nesse contexto, percebe-se a importância da cultura organizacional e isso leva a fazer certas relações entre clima organizacional e cultura organizacional.

De acordo com Marocci e Pozzi (2004), a palavra clima lembra a meteorologia. É relevante esta analogia para entender o sentido e a importância da noção de clima no ambiente de trabalho organizacional. O clima meteorológico é composto por vários fenômenos como o índice pluviométrico, a umidade, a temperatura, a altitude etc.

Dessa forma, para Marocci e Pozzi (2004), o clima organizacional expressa uma noção análoga, pois este é definido por uma série de fatores, cujo o aprendizado permite antever, por exemplo, a maior incidência de desacordo e contestação entre seres humanos ou a existência de relação de cooperação e de segurança recíproca.

O conceito de clima tem bases históricas. A mais importante é chamada de teorias estruturais, dentre outras como abordagens perceptivas, abordagens interativas e abordagens culturais, onde (A) é o elemento externo, ou seja, sistema de recompensas, logísticas, organograma etc. (P), são as internas do indivíduo e prioritárias. O (C) é relativo ao comportamento humano. A letra (F) é o resultado da pessoa. Dessa forma, tem-se $C = F (A \times P)$. Em suma, o clima é um discurso objetivo da estrutura organizacional, contemporaneamente detectado, percebido e adquirido pelos indivíduos. O clima organizacional produz resultados das análises comuns dos membros que convivem no mesmo ambiente organizacional (MAROCCI; POZZI, 2004).

Portanto, o clima organizacional é definido como uma gama de atributos específicos de uma determinada empresa que podem ser causados pelo modo pelo qual a empresa ocupa-se dos funcionários e do ambiente. Para as pessoas de uma organização, o clima é o discernimento de uma série de comportamentos e perspectivas que descrevem a empresa.

Para Ferreira (2013), existem muitas variáveis para medir o clima organizacional e algumas são mais normalmente citadas: tipo de trabalho realizado, salário e benefício, a integração entre departamentos, liderança, comunicação, treinamento, o progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego etc.

Em uma instância, o objetivo de uma organização é a busca do lucro, que gere rentabilidade e crescimento para a empresa e para o país. Portanto, o desempenho organizacional está ligado ao desempenho dos colaboradores. As organizações sabendo disso, têm buscado o melhor ambiente de trabalho para seus funcionários, para que os mesmos

trabalhem motivados e satisfeitos. Dessa forma, a organização tem o potencial de alcançar a sua maior produtividade (SIMÃO, 2018).

Segundo Luz (2003), que apresentou um estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais, é importante trabalhar com fatos e dados, por isso a avaliação do clima organizacional nas organizações é de grande relevância e permite identificar oportunidades de melhorias no que tange o ambiente de trabalho, melhora a produtividade e o engajamento dos funcionários com os resultados da organização.

Paula et al (2011) analisou o clima e cultura organizacional em uma organização pública. A pesquisa dos autores obteve 100% de participação dos funcionários da organização. A amizade entre colegas de trabalho foi um ponto destacado, que leva a satisfação no ambiente de trabalho, mas a falta de possibilidade de ascensão dentro da instituição, foi um fator que diminui os níveis de satisfação dos funcionários.

Pistore (2013) também analisou o clima organizacional para uma indústria automobilística da Serra Gaúcha. A autora realizou entrevistas e observações e procurou focar a análise tanto sob o olhar da empresa, quanto do trabalhador. Segundo a autora, os trabalhadores pouco têm conhecimento acerca das ações projetadas sobre os resultados da pesquisa de clima na organização. Dentro desse e outros resultados, a autora sugeriu que a pesquisa de clima fosse revista.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura dentro de uma organização desempenha várias funções. Ela tem um papel definidor de fronteiras, ou seja, diferencia uma organização das outras. Ela também dá uma identidade aos funcionários da organização, facilita o comprometimento com algo maior do que o individual e estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é como se fosse uma liga que mantém toda organização unida, fornecendo padrões para aquilo que os funcionários devem fazer e agir, e se destaca como um sinalizador de sentido e orientação. A cultura é intangível e implícita e sempre está presente, a conformidade as regras e torna a base fundamental para compensação (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

De acordo com Carvalho e Ronchi (2005), as transformações e os estudos das organizações vistas como cultura estimulou o interesse dos estudiosos e pesquisadores porque ajuda a refletir todos os aspectos da empresa.

O clima organizacional e a cultura organizacional da empresa, quando favoráveis, facilitam às pessoas a mudança dos objetivos antes individuais para os objetivos organizacionais. Tal mudança torna-se relevante ao considerar que as pessoas, ao ingressarem nas organizações, perseguem primariamente objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente tais organizações. Isso faz com que, gradativamente, os objetivos organizacionais se distanciem dos objetivos individuais dos novos participantes (SOUZA; GARCIA, 2011, p. 23).

Ainda para Luz (2003), a cultura influencia o comportamento de todas as pessoas e grupos dentro da empresa. Ela sensibiliza a rotina da organização e suas decisões, atribuições de seus colaboradores e as formas de recompensas e punições e também as formas de relacionamentos com seus parceiros comerciais, inclusive a forma como se vestem seus colaboradores e se portam em ambiente de trabalho.

De acordo com Fleury e Fischer (1996), o gerenciamento da cultura provoca manutenção dos padrões vigentes. Perspectivas de planejamento e domínio dos elementos simbólicos reforçados do tecido cultural são maiores. Investe, assim, em aplicar os ritos, os rituais ou práticas organizacionais defensores dos valores básicos da empresa.

Para Vecchio (2008), a cultura organizacional tem várias definições, entretanto algumas organizações definem a cultura como uma filosofia subjacente à política de uma empresa, as regras do jogo para continuar operando e a impressão ou ao clima transmitindo pelo layout físico da empresa. Em grande parte, a cultura é uma questão de normas. Embora exista uma variação proposta, a cultura organizacional é composta de normas e valores compartilhados de uma empresa.

2.2 Comportamento Organizacional

No momento que se entende a influência e os limites nos comportamentos organizacionais pode se encontrar respostas menos traumáticas no direcionamento de processos de mudanças e transformações em uma empresa. De acordo com Robbins (2005), o comportamento organizacional é um campo de estudo que pesquisa o comportamento de pessoas, grupos e a estrutura, com o objetivo de aplicar este conhecimento para melhorar a eficácia da organização. O comportamento organizacional estuda três determinantes: o conhecimento logrado sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Para Kinicki e Kreitner (2006), o comportamento organizacional é um campo de várias disciplinas dedicado à melhor entendimento e gestão de pessoas no trabalho. Por elucidação, o comportamento organizacional tem a inclinação tanto para a pesquisa quanto para a aplicação.

Ainda para Hitt, Miller e Colella (2013), o comportamento organizacional envolve as ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional. A administração do comportamento são ações direcionadas em conquistar, apresentar e aplicar o aprendizado e as competências dos indivíduos. A abordagem estratégica do comportamento organizacional é uma abordagem que circunda, organiza e orienta de maneira eficaz o aprendizado e as competências das pessoas, de modo a colocar em prática a estratégia da empresa e ganhar uma vantagem competitiva.

De acordo com Griffin e Moorhead (2015), o comportamento organizacional é o campo de interação entre o comportamento humano em relação a organização e a análise da própria empresa. Nesse ínterim, pode-se estudar o indivíduo separado da organização e vice-versa, mas é necessário compreender que a organização influencia o indivíduo. Nesse mesmo sentido, a organização é influenciada pelo colaborador. É importante considerar as pessoas e a empresa nesse contexto, para entender a interface entre o comportamento humano e a organização.

Para Vecchio (2008), há razões para estudar o comportamento organizacional, pois é um campo muito amplo. Compreende temas como atitudes, motivação e desempenho dos funcionários. O comportamento organizacional absorve muitos conceitos e métodos das ciências comportamentais e sociais incluindo psicologia, sociologia, ciência política e antropologia. Todos são importantes para o entendimento do comportamento dos colaboradores em cenário organizacional.

2.3 Variáveis que compõem o clima organizacional

De acordo com Luz (2003), um diagnóstico do clima organizacional é importante pois fornece elementos capaz de auxiliar no desenvolvimento de ferramentas para melhoria incessante do ambiente de trabalho, por consequência à melhoria da qualidade de vida no trabalho. A pesquisa de clima organizacional é uma ordenação formal de se avaliar o clima de uma organização. São variáveis que compõem o clima organizacional: salário, benefícios, integração entre os departamentos da empresa, supervisão/liderança/ estilo gerencial/gestão, comunicação, treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização, relacionamento interpessoal, estrutura organizacional, entre outros. Nesse sentido, o autor cita alguns pontos

relevantes: o salário é uma das principais variáveis a serem analisadas. É quanto a percepção dos funcionários com a compatibilização do salário da organização em relação ao praticado no mercado. O benefício avalia o quanto os mesmos atendem as necessidades e a expectativa dos colaboradores. Já a integração entre os departamentos da empresa, mede o grau de cordialidade entre os departamentos.

2.4 A importância da pesquisa de clima organizacional

Diversos autores já demonstraram a importância da pesquisa de clima organizacional. Nessa seção serão analisados alguns estudos sobre o tema e será demonstrado como os autores desenvolveram a temática, como subsídio a essa pesquisa.

Bispo (2006) teve como objetivo no artigo “Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional” apresentar um novo modelo para pesquisas na área. O propósito de Bispo era que o modelo proposto possa ser aplicado tanto em empresas públicas ou privadas. O autor aplicou o estudo em duas empresas públicas. O autor explica que “os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável [...]” (p. 259).

O modelo de Bispo (2006) considerava a evolução do cenário sociocultural, ecológico e político-econômico, tanto nacional, quanto internacional. Os fatores internos, na pesquisa são os de origem interna a empresa. Nesses fatores internos, a própria empresa pode atuar. Quanto aos fatores externos, têm origem fora da empresa, mas influenciam diretamente as ações da mesma. Assim, o modelo busca os níveis de influência dos fatores externos e internos à empresa. Bispo escolheu os fatores baseado na literatura acadêmica e na realidade das empresas pesquisadas. A seguir, é elaborado um quadro que sintetiza os fatores internos e externos delineados por Bispo (2006).

| Fatores externos | Fatores internos |
|-------------------------------------|------------------------------|
| Convivência familiar | Ambiente de trabalho |
| Férias e lazer | Assistência aos funcionários |
| Investimentos e despesas familiares | Burocracia |
| Política e economia | Cultura organizacional |
| Saúde | Estrutura organizacional |
| Segurança pública | Nível sociocultural |
| Situação financeira | Incentivos profissionais |
| Time de futebol | Remuneração |
| Vida social | Segurança profissional |
| | Transporte casa/trabalho |
| | Vida profissional |

Quadro 1 – Fatores internos e externos no modelo de Bispo (2006)

Fonte: elaboração própria a partir de Bispo (2006).

Bispo (2006), em sua pesquisa, levantou o nível em que se encontravam os fatores internos e externos de influência nas empresas em estudo. Além disso, cada funcionário também relatou suas observações em relação aos itens. O autor, antes de aplicar a pesquisa, fez um trabalho de conscientização, explicando a importância da pesquisa e da sinceridade nas respostas. A participação na pesquisa foi voluntária e anônima. Os resultados foram tabulados e analisados e demonstraram que havia ligação entre as respostas dos itens para os fatores internos e externos e as observações dos funcionários. Mas, para o autor, além de analisar as respostas dos questionários, é importante implantar um plano de ação, pois os resultados permitiram reavaliar aspectos organizacionais, como liderança, planejamento, conflitos, assistência, entre outros. Nessa pesquisa será utilizado o modelo proposto por Bispo (2006), que se encontra em anexo.

Sousa e Garcia (2011) também analisaram o clima organizacional em um estudo de caso, mas para uma rede de farmácias em Minas Gerais. O instrumento para a coleta de dados foi aplicado para 158 funcionários, tratando-se de um estudo quantitativo e de natureza descritiva. De acordo com os resultados encontrados pelos autores, o uso do teste de Friedman confirmou que “a coesão entre colegas”, “o apoio da chefia e da organização” e “conforto físico” foram os fatores que mais se evidenciaram.

Para os autores, “não há consenso na literatura sobre os componentes do clima organizacional” (p. 23), pois diversas escalas já foram propostas, embasadas em inúmeras dimensões. A escala escolhida por Sousa e Garcia (2011, p. 23) se baseava em cinco fatores: “o apoio da chefia e da organização; a recompensa; o conforto físico; o controle/pressão; e a coesão entre colegas”. O trabalho dos autores se baseou na aplicação de um questionário, organizado em três seções. A primeira seção continha dados pessoais. A seção 2 dizia respeito a dados funcionais, como cidade em que o funcionário trabalhava, nível salarial, tempo de trabalho, etc. e finalizava, com a seção 3, que visava medir a percepção do funcionário acerca do clima organizacional. As questões seguiam a escala Likert e a escala de concordância possuía cinco pontos. Os dados foram tratados através do programa SSPS e Excel.

Villardí, Ferraz e Dubeux (2011), no artigo “Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário”, analisaram a concepção de uma metodologia para pesquisa de clima organizacional para o caso do Poder Judiciário e identificaram sete fatores de clima organizacional e três culturais (autoritarismo, centralização e pessoalismo). Foram entrevistados desembargadores, juízes e serventuários, com um roteiro semiestruturado. Após a análise das respostas foi elaborado um questionário com questionamentos mais próximos da realidade, validado por oito gestores. O questionário utilizava escala Likert, com duas dimensões (situação ideal e situação real). Esse representou um questionário piloto. Depois da aplicação do projeto piloto foram elaboradas recomendações para construção do questionário modificado. Na versão modificado foram alteradas as dimensões e a escala Likert. Também foi acrescentada uma questão e realização de amostragem aleatória estratificada por cargo.

3 METODOLOGIA

Esse trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva e um estudo de caso. A pesquisa descritiva identifica a existência de relações entre variáveis com a intenção de determinar a natureza dessa relação. As pesquisas descritivas são as que os pesquisadores da área social mais utilizam, pois se preocupam com a atuação prática (GIL, 2006). Além disso, para Oliveira (1999), o estudo descritivo cria a oportunidade de desenvolvimento de um nível de análise, em que se permite identificar formas contrárias de fenômenos, sua ordenação e classificação. Eles também contribuem para explicação das relações de causa e efeito dos

fenômenos, ou seja, analisam a importância das variáveis que influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

O procedimento técnico dessa pesquisa é caracterizado como um estudo de caso. O estudo de caso é cansativo por ser profundo e de poucos objetos, de maneira a aceitar o seu conhecimento amplo e aprofundado. O estudo de caso vem sendo cada vez mais utilizado por pesquisadores sociais por servir a diferentes propósitos, sendo para explorar situações da vida real, descrever um contexto de uma determinada situação ou explicar variáveis causais em situação mais complexa (GIL, 2006).

O estudo de caso pode ser definido como um procedimento de pesquisa que examina um fenômeno dentro de um contexto, local real e especialmente, quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão bem definidos (JUNG, 2004).

O estudo foi feito em uma empresa que atua no ramo logístico em Santa Maria, que tem como atividade principal o transporte de *commodities*, mas que também tem duas áreas destinadas a manutenção. Essa empresa de Santa Maria está no ramo de transporte logístico há 3 anos, mas sua filial já atua no mercado desde 2008.

A pesquisa se caracteriza como quantitativa, porque utilizou-se de meios numéricos para a análise e interpretação dos resultados. A pesquisa quantitativa tem como base a quantificação na coleta e mais tarde, abordar os dados obtidos, nesse tipo de pesquisa é relevante usar técnicas estatísticas, tornando o estudo o mais imparcial possível, evitando assim a influência do pesquisador sobre os resultados obtidos na pesquisa (MASCARENHAS, 2012).

A coleta de dados desta pesquisa foi feita através de um questionário, com treze questões, baseado no modelo de pesquisa desenvolvido por Bispo (2006), de clima organizacional adequado para a aplicação em instituições públicas de grande porte, utilizando como forma de resposta a escala Likert, onde (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente que é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários. É mais usada em pesquisas de opinião, onde os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), questionário é uma ferramenta de coleta de dados, desenvolvido com perguntas ordenadas, devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Normalmente, o pesquisador envia as perguntas ao informante. É relevante explicar o motivo da pesquisa e a importância de devolver o questionário respondido.

Nesse questionário serão utilizadas perguntas do tipo fechada, também conhecida como limitada ou de alternativas fixas.

O questionário foi respondido por 19 funcionários na própria Empresa logística durante o mês de novembro de 2019. A escolha dos participantes deu-se por critérios de acessibilidade. A Empresa possui aproximadamente 40 funcionários no local de estudo, incluindo funcionários terceirizados. Após a coleta, os dados serão tabulados em planilha eletrônica e aplicados métodos de estatística descritiva. De acordo com Barros e Lehfeld (2007, p.110), “a disposição dos dados graficamente auxilia a interpretação da análise e facilita o processo de inter-relação deles e também com as hipóteses de estudo”. De acordo com os autores, a tabulação pode ser eletrônica ou manual, além do tratamento dos dados quantitativo (quadros e tabelas). Em suma, esse trabalho fará uso Estatística Descritiva, com a finalidade de atingir os objetivos delineados na pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo desse trabalho é analisar a percepção dos colaboradores de uma empresa de serviços logísticos, localizada em Santa Maria/RS. O questionário foi aplicado no dia 14 de novembro de 2019 e respondido por 19 colaboradores, exclusivos da empresa em estudo, sem contar os funcionários terceirizados.

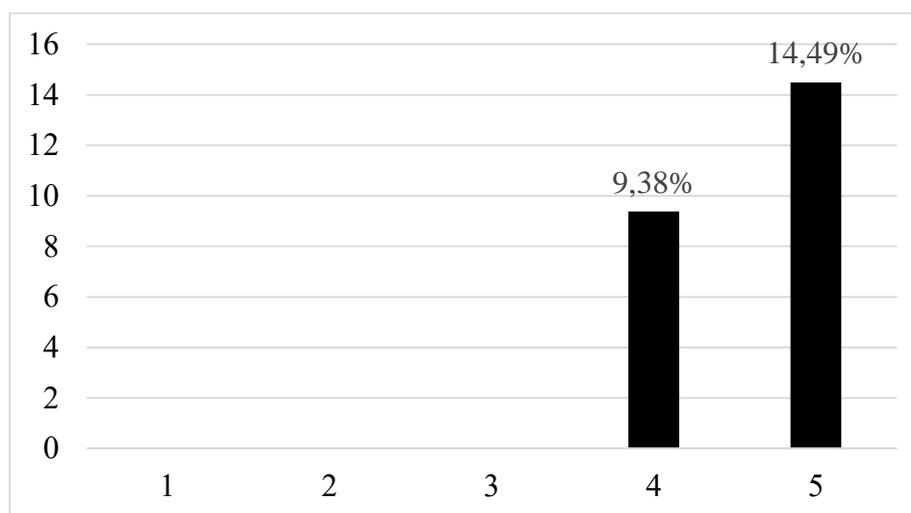
A primeira parte do questionário diz respeito aos dados pessoais dos colaboradores. Entre os pesquisados, a faixa etária média está entre 35 e 45 anos, sendo que 42% trabalham na empresa há menos de 5 anos, mas uma proporção considerável de funcionários (37%), trabalha na empresa há um período superior a 10 anos. Esses resultados indicam que muitos dos respondentes, entenderam que a pergunta não se referia apenas a empresa atual em que trabalham. Ou seja, como a organização foi privatizada no início da década de 2000, muitos funcionários continuaram trabalhando na empresa que comprou a unidade em estudo, mesmo após a privatização. Quanto a renda, 84% dos participantes indicaram que recebem até dois salários mínimos, além de ter sido verificado que o nível de escolaridade médio é o ensino médio completo.

A parte B do questionário reunia perguntas acerca da percepção de clima organizacional. O primeiro questionamento realizado (“Sinto orgulho de trabalhar nessa empresa?”), com opções de resposta que variavam entre (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo, nem discordo; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente, indica que

os colaboradores sentem-se orgulhosos em trabalhar na empresa. Cerca de 47% responderam que concordavam parcialmente com a questão e 53% afirmaram que concordavam totalmente.

Esse primeira questão já traz um ponto interessante para esse estudo: grande parte dos funcionários gostam de trabalhar na organização, a ponto de orgulharem-se disso. A empresa é uma grande organização, que dá inúmeros benefícios para os colaboradores, como plano de saúde completo, auxílio-alimentação, auxílio-moradia em caso de deslocamento devido ao trabalho, entre outros. Além disso, é uma empresa que atua em nível nacional, tendo grande relevância no mercado brasileiro, inclusive, sendo caracterizada como pertencente ao Novo Mercado, no nível de Governança Corporativa, da Bolsa de Valores. A figura 1, mostra os resultados encontrados referentes a essa questão.

Figura 1 – Questão: Sinto orgulho de trabalhar nessa empresa (%)



Nota: Escala de respostas no eixo horizontal de 1 a 5: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo, nem discordo; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente. Fonte: Resultados da pesquisa

Rodrigues (2011) afirma que são as pessoas, os recursos mais valiosos de uma organização. Para a autora, o grande dilema da gestão de pessoas é tratar as diferenças entre os colaboradores, já que as pessoas são dotadas de diferentes personalidades, habilidades, motivações, valores pessoais e conhecimentos diversos. Portanto, ao analisar esses resultados e perceber que grande parte dos colaboradores sentem-se orgulhosos por trabalhar na organização em estudo, verifica-se que os gestores possuem um terreno fértil para trabalhar questões que serão elucidadas na análise dos próximos questionamentos realizadas nessa pesquisa.

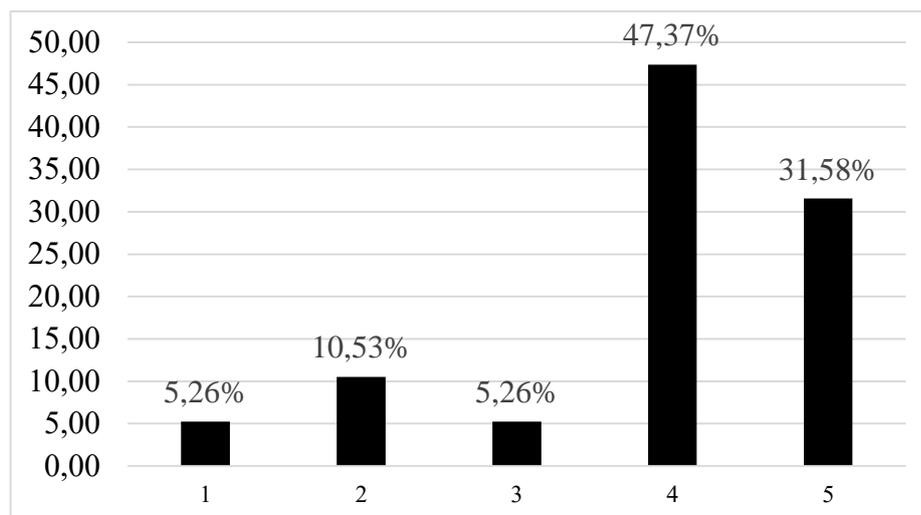
O segundo questionamento acerca da percepção de clima organizacional dizia respeito ao plano de carreira (“Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira”). Nesse quesito, cerca de 64% dos colaboradores responderam que concordavam parcialmente. Entretanto, 15% afirmaram que não concordavam, nem discordavam e 11% afirmaram que concordavam plenamente. Observa-se que as respostas variaram significativamente, embora, a maior parte afirmasse que concordava em parte com a afirmação. Nesse ponto, entende-se que a empresa poderia ampliar as discussões acerca do plano de carreira, explicando-o mais claramente a todos os colaboradores, além de ouvir suas opiniões à respeito do tema.

A afirmação três indagava acerca da vida profissional dos respondentes. Quando perguntado se o colaborador considerava a sua vida profissional bem sucedida, aproximadamente 32% relatou que não concordava, nem discordava da afirmação, enquanto 26% afirmou que concordava parcialmente e 32% disse que concordava completamente.

Pode-se fazer uma ligação com esses resultados e os dados pessoais informados na primeira parte do questionário. Observa-se que a maior parte dos pesquisados ganha até dois salários mínimos e que possui até o ensino médio. Como a média de idade dos respondentes é de até 45 anos, observa-se que ainda há oportunidades de voltar a estudar, para obter ganhos maiores. Quando cerca de 69% dos colaboradores que responderam à pesquisa não estão totalmente satisfeitos com sua profissional ou são indiferentes a questão, vê-se que programas de capacitação, implantação de universidade corporativa e incentivos a cursar graduação e pós-graduação, aumentariam a satisfação do trabalhador quando a sua vida profissional, já que a empresa é de grande porte e oferece oportunidades de crescimento na carreira para seus colaboradores.

Na questão quatro que versava sobre depender apenas dos esforços próprios para ter sucesso profissional na empresa, cerca de 32% afirmaram que não concordam, nem discordam. Mas, 21% afirmaram que concordam parcialmente e cerca de 32% afirmaram que concordam totalmente. Quando perguntado se os cursos e treinamentos realizados na empresa são suficientes para o exercício do trabalho (questão 5), 47% responderam que concordavam parcialmente e cerca de 32% afirmaram que concordavam totalmente. A figura 2 mostra os resultados para o questionamento cinco.

Figura 2 – Questão: “Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para os exercícios das minhas atividades” (%)



Nota: Escala de respostas no eixo horizontal de 1 a 5: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo, nem discordo; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente. Fonte: Resultados da pesquisa. Fonte: Resultados da pesquisa

Esses resultados indicam que uma parte dos colaboradores (32%) concordam que a empresa oferece cursos e capacitações suficientes para o exercício do trabalho, mas como 47% concordaram apenas parcialmente, é interessante levantar entre o grupo de colaboradores, quais os cursos e capacitações são necessários. É importante também destacar que os cursos são ofertados periodicamente e como o tempo de trabalho é diferente para os respondentes, alguns podem não ter concluído todo ciclo de capacitações dado pela empresa. Entretanto, um levantamento acerca desses resultados, seria importante para a gestão da organização.

As questões seis e sete levantaram questionamentos acerca de como o trabalhador percebe a valorização que a empresa dá ao seu trabalho e se o emprego é seguro, ou seja, se os funcionários não correriam o risco de serem demitidos sem motivos. Os resultados mostraram que cerca de 58% dos respondentes afirmaram que têm a percepção da valorização da empresa pelo seu trabalho, mas somente de forma parcial. Apenas 16% dos pesquisados informaram que concordam totalmente que a empresa valoriza seu trabalho.

Já no que se refere ao questionamento sobre se o emprego é seguro, as respostas variaram significativamente. Cerca de 26% dos respondentes disseram que não concordam, nem discordam com a afirmação, enquanto 21% afirmaram que concordam totalmente (ou seja, percebem o seu emprego como seguro) e 21% discordaram totalmente da afirmação. Considera-se que esses resultados devem ser analisados pela gestão, para que os colaboradores possam mudar sua percepção. Implantação de momentos para *feedbacks* de forma mais continuada poderiam resultar em bons resultados, já que colaboradores e gestão teriam momentos adequados para falar e serem ouvidos.

Além disso, ferramentas de avaliação de funcionários e gestores poderiam ajudar a elucidar questões que muitas vezes são simples, mas por não terem momentos destinados a discussão, podem levar o colaborador a perceber seu trabalho como não seguro. Como explicado anteriormente, o clima organizacional compreende a atmosfera da organização e as avaliações formais explicitam as dificuldades e motivações dos colaboradores, que impactam a percepção acerca do trabalho (FERREIRA, 2013). Nesse contexto, o papel da liderança é fundamental, pois é o líder que irá fazer a gestão desse momento.

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos colaboradores no trabalho. Contribuem para motivação da equipe, o comprometimento dos colaboradores, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do colaborador conquistado através do feedback, respeito e credibilidade (RODRIGUES, 2015, p. 14).

Quando perguntado para os respondentes se eles enfrentam problemas para chegar ao trabalho (questão 8 - “tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa”), aproximadamente 32% discordaram totalmente da afirmação, enquanto 26% discordaram parcialmente. Para 16% e 11% dos pesquisados, a questão do transporte pode ser um entrave a sua percepção de clima organizacional positivo, pois responderam que concordam parcial ou total com a questão, respectivamente. Como a empresa fornece vale-transporte, a dificuldade enfrentada por muitos funcionários, pode dizer respeito a localização de suas moradias e horários do transporte coletivo na região em que moram.

A questão nove versava sobre se o ambiente de trabalho favorecia a execução das atividades na empresa. Cerca de 47% concordaram parcialmente com a afirmação e cerca de 11%, concordaram totalmente. A questão dez também está relacionada com essa afirmação. Na questão dez foi perguntado se o relacionamento com os colegas favorecia a execução das atividades. As respostas mostraram que 47% dos pesquisados concordava totalmente com a afirmação, enquanto 42% afirmou que concordava parcialmente.

Esses resultados mostram que apesar de alguns conflitos completamente naturais existentes no ambiente de trabalho em qualquer organização, a percepção dos colaboradores é de um ambiente harmônico entre colegas. Como citado anteriormente o clima organizacional pode estar ligado a resistência à mudanças, estresse, liderança e a motivação. Essas variáveis podem levar ao conflito positivo dentro da organização, sendo que a resistência à mudança está associado a troca de um processo por outro melhor. O estresse afeta a produtividade do

indivíduo por estar relacionada a outros trabalhadores. Já a liderança positiva motiva seus colaboradores a ter um ambiente de trabalho mais saudável (SOUZA, 2014).

A questão onze aborda um questionamento subjetivo, mas nem por isso irrelevante no ambiente de trabalho. Quando perguntado se o colaborador estava satisfeito com seu estado físico e mental, aproximadamente 26% afirmaram que concordavam totalmente com a afirmação, enquanto cerca de 47% concordavam parcialmente. Considera-se que essas respostas foram satisfatórias, na medida em que uniam percepção dos colaboradores sobre o estado físico e mental no mesmo questionamento.

Sabe-se que nos dias atuais, uma das grandes questões enfrentadas pelas pessoas são as doenças psíquicas e não só físicas, por isso esses resultados são importantes. Como a empresa fornece plano de saúde completo para seus colaboradores, todos têm a oportunidade de tratarem doenças físicas ou psíquicas e mais do que isso, realizarem exames preventivos, para estarem sempre aptos e saudáveis para o trabalho. A empresa também tem à disposição dos colaboradores, uma médica do trabalho, que faz atendimentos semanais na unidade em estudo.

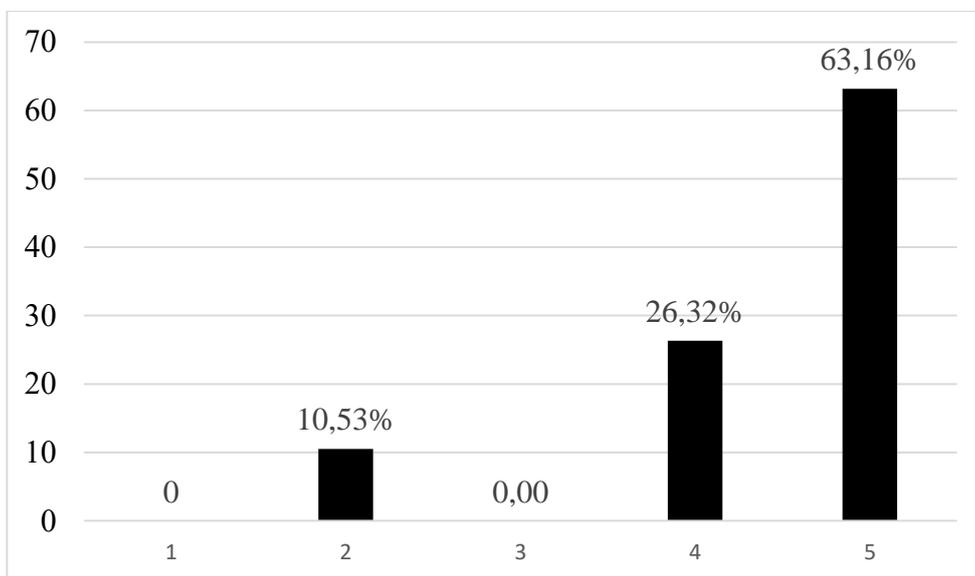
Entretanto, além do plano de saúde que a empresa já disponibiliza, sugerem-se campanhas motivacionais para o cuidado da saúde física e mental. Ao longo dos anos, a empresa já tem se envolvido em questões como o Novembro Azul, que promove a saúde masculina. Entretanto, questões emocionais, também deveriam entrar em pauta com mais intensidade, pois dados mostram que tem sido cada vez maior o número de trabalhadores ausentados do trabalho devido a estresse, depressão, síndrome do pânico, Burnout, entre outras. Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) mostram que 5,8% dos brasileiros têm depressão, maior taxa encontrada na América Latina. O Brasil também ocupa a lista dos países que possui a população mais ansiosa do mundo (9,3% dos brasileiros) e tem o suicídio como a terceira principal causa externa de mortes no país (UOL, 2019). São dados que mostram a importância do assunto e a urgência das organizações em se preocuparem com essa questão.

A questão doze dizia respeito a remuneração atual dos colaboradores e seu nível de satisfação com a mesma. Cerca de 47% concordavam parcialmente com a questão que afirmava “estou satisfeito com a minha remuneração atual e benefícios dados pela empresa”. Aproximadamente 16% afirmavam concordar totalmente e 32% afirmaram que discordavam parcialmente. É interessante observar a discrepância nas respostas, mas também, importante afirmar que a empresa além do plano de saúde, também fornece ticket-alimentação. Funcionários que concordam que sua remuneração é adequada, provavelmente incluem na

remuneração mensal, os benefícios com o plano de saúde e vale-alimentação, o que pode fazer o salário mensal dobrar, se considerados no orçamento familiar.

Finalmente, a questão treze trata acerca da disponibilização dos equipamentos de proteção individual (EPI). Quando questionados à respeito, cerca de 63% dos funcionários concordaram totalmente que a empresa fornece EPI, enquanto aproximadamente 26% responderam que concordam parcialmente e 11% discordam parcialmente. A figura 3 mostra os resultados obtidos na questão treze.

Figura 3 – Questão: “Recebo todos os equipamentos de proteção individual (EPI) necessários para a realização do meu trabalho” (%)



Nota: Escala de respostas no eixo horizontal de 1 a 5: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo, nem discordo; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente. Fonte: Resultados da pesquisa. Fonte: Resultados da pesquisa

Esses resultados podem mostrar que os funcionários desejam o mesmo padrão de equipamentos para todos colaboradores, já que se observou que não são disponibilizadas as mesmas marcas e tipos de EPI para todos.

É importante dar destaque para o que afirma Pasetto e Mesadri (2011, p. 111), quando dizem que “[...] a satisfação no trabalho é o sentimento da pessoa em relação aos diversos aspectos de sua atividade profissional, como: salário, benefícios, natureza do trabalho, colegas e chefia”. Portanto, é importante que os funcionários considerem positivo o clima organizacional, para que possam evoluir como profissionais e pessoas, mantendo a saúde física e psíquica, no que refere ao impacto do trabalho nessas questões.

Finalmente, os resultados obtidos demonstram que os colaboradores avaliam como positivo o clima organizacional na unidade em estudo, necessitando apenas algumas adaptações para melhorar esse ambiente. Nesse contexto, a maior parte das questões abordadas nessa pesquisa podem ser trabalhadas em nível gerencial, como a oferta de capacitações, além do estabelecimento de *feedbacks* mais periódicos na organização. Outras questões, como cuidado com saúde física e mental devem vir do próprio trabalhador, mas a própria empresa pode promover palestras à respeito desse assunto, para motivar e esclarecer questões vinculadas a saúde física e mental.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Nessa sessão serão sintetizados os principais resultados desse trabalho e elencada as sugestões para a organização. Como abordado no referencial teórico, a análise do clima, da cultura e da satisfação no trabalho são muito importantes para o aprimoramento do processo de gestão de pessoas em uma organização (PAULA et al (2011).

O clima organizacional influencia diretamente na eficácia e eficiência da empresa, principalmente porque pode-se considerar a pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta de gestão estratégica (FERREIRA, 2013). Esse foi o principal objetivo do trabalho, ao analisar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional em uma empresa logística da cidade de Santa Maria/RS. Ou seja, a partir dos resultados encontrados, pretendeu-se descrever o perfil dos colaboradores, identificar pontos positivos e negativos do clima organizacional e sugerir melhorias no que se refere ao clima organizacional.

Nesse trabalho, fez-se uso da pesquisa descritiva e estudo de caso, utilizando-se a técnica de coleta de dados por meio de um questionário. Foi utilizado um modelo adaptado de Bispo (2006). Dessa forma, a partir do questionário aplicado pelo autor, realizou-se adaptações dentro do contexto em que a empresa se encontra. O questionário foi aplicado no dia 19 de novembro de 2019, com 19 funcionários. Nessa sessão, sintetizaremos os dados encontrados em três pontos: (a) perfil dos colaboradores; (b) identificação dos pontos positivos e negativos e (3) contribuições à empresa.

Pode-se afirmar, a partir dos resultados encontrados, que o (a) perfil dos colaboradores compreende a faixa etária média entre 35 e 45 anos. Também se verificou que 42% trabalham na empresa há menos de 5 anos e 37% dos funcionários trabalha na organização por um período superior a 10 anos. Quanto à renda, 84% dos respondentes disseram que recebem até dois salários mínimos. O nível de escolaridade médio é o ensino médio completo.

A partir das respostas sobre a percepção do clima organizacional, pode-se identificar (b) pontos positivos e negativos verificados. Um ponto muito interessante foi verificado no primeiro questionamento (“Sinto orgulho de trabalhar nessa empresa?”). Cerca de 47% dos colaboradores responderam que concordavam parcialmente com a questão e 53% afirmaram que concordavam totalmente. Importante observar que grande parte dos funcionários gostam de trabalhar na empresa em estudo, a ponto de orgulharem-se disso. Outros pontos positivos foram verificados como o relacionamento entre colegas, treinamentos e capacitações, além da disponibilização do EPI. Quando a fatores que ainda podem ser aprimorados e que foram

detectados nessa pesquisa, pode-se citar o conhecimento acerca do plano de carreira e percepção de segurança/estabilidade no trabalho.

Diante desses resultados, podem-se fazer sugestões objetivas à empresa:

- Oferta de capacitações em menor espaço de tempo, além de ouvir trabalhadores acerca dos cursos que têm necessidade e interesse.
- Estabelecimento de *feedbacks* mais periódicos na organização, sugerindo uma técnica de avaliação em que gestores e colaboradores possam estabelecer um diálogo e realizar encaminhamentos, tendo em vista os resultados encontrados.
- Inserção de programas ou palestras sobre saúde mental e relações interpessoais no trabalho.
- Explicações mais aprofundadas acerca do plano de carreira praticado na empresa.

São sugestões relevantes, em nível gerencial, e que podem melhorar a percepção do trabalhador em relação ao clima organizacional. Ficou claro a partir do referencial teórico utilizado, que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão estratégica e se os resultados forem analisados e essas e outras sugestões forem implantadas, o nível de satisfação no trabalho irá aumentar.

Como sugestões para futuros estudos na organização, entende-se que é importante realizar a pesquisa de clima organizacional também para os funcionários terceirizados, além de realizar cruzamentos entre as variáveis estudadas, a fim de obter informações relevantes para a tomada de decisão na organização.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. Ed. Pearson, 2007.

BEUREN, **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008. 195 p.

BISPO, C.A.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. 11. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2015. 591 p. ISBN 978-85221-2096-3.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro (RJ): LTC, 2013. 489 p. ISBN 978-85-216-2147-8.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizada na cidade do Rio De Janeiro. Dissertação de mestrado (Universidade Federal Fluminense, RJ)**. Rio de Janeiro, 2003.

MAROCCI, Gianni; POZZI, Euri. A evolução do clima organizacional. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis, Fundação Boiteux, 2004.

MASCARENHAS, Sidnei. Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

PAULA, Patrícia de; STEFANO, Sílvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara; ZAMPIER, Márcia Aparecida. Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública. **Revista Gestão e Regionalidade**. V. 27, n. 81, set-dez, 2011.

PASETTO, Neusa Vitola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: IbpeX, 2011.

PISTORE, Gisele Carina. **Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos trabalhadores**: estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha. **Dissertação de Mestrado** (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mestrado em Administração, UFRGS). Porto Alegre, 2013.

RICARDO, Wanderleia Abril Ramos. **Gestão do clima organizacional**. Trabalho de pós-graduação em pedagogia empresarial. (Universidade Candido Mendes, RJ). Rio De Janeiro 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2010.

RODRIGUES, Andréia Simoni Bressan. **Clima organizacional**: um estudo de caso da Prefeitura do município de Foz de Iguaçu (Trabalho de Conclusão de Curso. Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal do Paraná. Foz do Iguaçu, 2011.

SIMÃO, Leonardo. **Estudo do clima organizacional de uma concessionária de veículos do Vale do Araranguá**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC). Criciúma, 2018.

SOUZA, Jorgiane Suelen; GARCIA, Fernando Coutinho. Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão e Regionalidade**. Vol. 27, n. 79, jan-abr, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. Ed. Rio de Janeiro: ED. FGV, 2015.

UOL Notícias. **Dia Mundial da Saúde Mental**: Brasil lidera ranking de depressão e ansiedade. Portal Viva Bem. 10/10/2019. Disponível em:
<<https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2019/10/10/dia-mundial-da-saude-mental-brasil-lidera-ranking-de-depressao-e-ansiedade.htm>> Acesso em 17 nov. 2019.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. 1. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, c2009.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEAUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 45, mar-abr, 2011.