



UNIVERSIDADE
CANDIDO
MENDES

MAYARA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES:**

**NITERÓI/2019
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

AGRADECIMENTOS

À Deus, pois com permissão dele cheguei até aqui. Nesses longos anos, sem o apoio de algumas pessoas que estiveram ao meu lado me incentivando de alguma maneira, esse momento não seria possível, pois cada um da sua maneira me incentivou a não desistir, por isso, aproveito para agradecê-las.

Em especial, ao meu avô (Pai), que sempre depositou confiança em mim e nos momentos mais difíceis, esteve sempre me apoiando e me dando forças. Sem ele jamais chegaria onde cheguei. À ele deve tudo que me tornei.

A meu esposo, pela paciência no decorrer dos anos, mesmo nos momentos em que eu estava estressada devido à correria, me ajudou em muitos momentos, teve paciência e sempre me incentivou a não parar nos momentos que pensei em desistir.

A minha família por estar comigo nesse momento lindo.

Agradeço ao corpo docente da Faculdade, pelo aprendizado e experiência, à meu orientador, Rogério Emygdio, pela ajuda com o tema abordado e, sobretudo, pela paciência e disponibilidade em buscar atender minhas necessidades.

Meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram de alguma maneira para que este sonho se realizasse.

RESUMO

O clima organizacional é o ambiente interno de uma organização e ele vem se tornando um fator importantíssimo dentro da organização, pois influencia de forma positiva, na qualidade e produtividade do trabalho e está diretamente relacionado com a motivação das pessoas. Através disso, este trabalho se propõe a apresentar a influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores dentro da organização. Mostrando os possíveis fatores que influenciam o clima organizacional, além de demonstrar quais são os procedimentos para se montar e aplicar uma pesquisa de clima organizacional numa empresa.

Palavras chave: Clima Organizacional. Desempenho.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Os aspectos fundamentais da Gestão de Pessoas.....	19
QUADRO 2	As seis dimensões do clima organizacional.....	21
QUADRO 3	Elementos da cultura organizacional.....	23
QUADRO 4	Os três estilos de liderança.....	27
QUADRO 5	O que se entende dos tipos de liderança.....	27
QUADRO 6	Recomendações Motivacionais.....	29
QUADRO 7	As 11 etapas de pesquisa de clima organizacional.....	30

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	6
1.1.	JUSTIFICATIVA.....	8
1.2.	OBJETIVOS.....	9
1.2.1.	Objetivo geral.....	9
1.2.2.	Objetivos específicos.....	9
1.3.	METODOLOGIA.....	10
1.4.	ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO.....	10
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1.	GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS BÁSICOS.....	14
2.3.	DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.4.	LIDERANÇA.....	20
2.5.	A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.6.	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
2.7.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
2.8.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	29
2.9.	REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é o ambiente interno de uma organização e ele vem se tornando um fator importantíssimo dentro da organização, pois influencia de forma positiva, na qualidade e produtividade do trabalho e está diretamente relacionado com a motivação das pessoas.

“O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca” (CHIAVENATO, 2010, p. 546).

O clima organizacional possui uma grande importância para a empresa, ele retrata o estado de satisfação dos funcionários no local de trabalho. Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades dos funcionários e que eleve seus comportamentos motivados para a execução dos objetivos da organização se tem um aumento do desempenho, da produtividade e do lucro da empresa.

Um ambiente de trabalho satisfatório permite o desenvolvimento de melhorias na produtividade. Robbins (1999) enfatiza que empresas bem-sucedidas são aquelas que colocam as pessoas em primeiro lugar.

O relacionamento entre os funcionários no trabalho deve ser saudável para que a organização também esteja com saúde. Mota (2001) diz que, além de perceptível, o clima organizacional está associado aos níveis de satisfação e insatisfação dos trabalhadores, no que se refere à organização.

Porém, Chiavenato (1988) acredita que o estado de satisfação no trabalho vai variar de acordo com o clima, ou seja, clima desfavorável leva à insatisfação e vice-versa.

O clima organizacional é uma variável que interfere diretamente na produtividade das pessoas nas organizações, pois o estado de salubridade da mesma depende diretamente de sua atmosfera psicológica. Dessa forma, um ambiente favorável, onde se encontra um clima de colaboração, comprometimento e relacionamentos saudáveis, é condição fundamental para que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e motivados com o trabalho que realizam.

E para que os funcionários se sintam motivados e empenhados é importante ter um clima organizacional agradável dentro da organização. Para se criar um bom clima organizacional tem que procurar satisfazer as necessidades dos colaboradores.

“O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interna. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO, 2010, p. 53).

A satisfação dos colaboradores gera motivação para os mesmos que passam a produzir com maior eficiência, acarretando assim uma maior produtividade.

Para Luz (2003, p. 2):

As empresas precisam conhecer o, que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os indivíduos, a comunicação, a liderança, os benefícios, entre outros.

As pessoas precisam sentir-se motivadas para que se tenha envolvimento e comprometimento das mesmas.

Para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores dentro do local de trabalho, as organizações devem conhecer o que eles pensam sobre a empresa.

Uma ferramenta importantíssima para a organização é a pesquisa de clima organizacional, porque através da pesquisa que a organização conhece os seus pontos fortes e fracos, e através dela a empresa pode implementar uma série de procedimentos para a melhoria da satisfação dos funcionários.

Este trabalho tem o objetivo de demonstrar as influencias do clima organizacional no desempenho dos funcionários. Abordando os diferentes possíveis fatores relacionados ao trabalho que influenciam o clima organizacional, no intuito de medir, através de questionário, a motivação e satisfação dos funcionários dentro da organização.

1.1. JUSTIFICATIVA

O clima organizacional é de fundamental importância ao desenvolvimento de uma organização. Além de melhorar o relacionamento interpessoal e diminuir conflitos, favorece a comunicação e o desempenho, trazendo benefícios para todo o público envolvido.

Para que as empresas tenham conhecimento dos fatores que possam influenciar de forma negativa ou positiva nas ações e comportamentos de seus colaboradores é importante que elas avaliem o clima organizacional, o estudo do clima pode fazer com que os colaboradores e seus gestores percebam pontos negativos, que às vezes passam despercebidos, e diante disso efetuar ações corretivas.

Conquistar um clima organizacional agradável é essencial para ter colaboradores satisfeitos e comprometidos com a empresa.

Dessa maneira, o presente trabalho pode colaborar para identificar qual a influência que o clima organizacional tem no desempenho dos colaboradores dentro da organização, com o intuito de promover melhorias no local de trabalho mostrando quais são os pontos negativos que devem ser eliminados e positivos que podem ser mais evidenciados.

O clima organizacional tem uma grande importância para a organização, ele retrata o grau de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades dos colaboradores e que eleve seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização se tem um aumento do desempenho, da produtividade e do lucro da empresa.

Para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, as empresas devem conhecer o que eles pensam sobre a organização.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Analisar a importância do clima organizacional para o melhor do desempenho dos colaboradores dentro da empresa;

1.2.2. Objetivos específicos

- Constatar qual o fator que gera maior grau de insatisfação no ambiente de trabalho;
- Demonstrar a importância de uma pesquisa de clima organizacional para a empresa.

1.3. METODOLOGIA

No que se compete aos procedimentos metodológicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que permitiu o embasamento teórico para as análises e o desenvolvimento do tema abordado, através da coleta de informações por meio de livros, revistas, artigos e sites da internet, referentes ao tema e ao problema da pesquisa.

“A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. (LAKATOS e MARCONI, 2001, p.43)

“Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. (ANDRADE, 2010, p.117)

“O método quantitativo tem como principal característica a utilização da quantificação, seja nas modalidades de coleta de informações ou no tratamento das mesmas. (PEREIRA, 2012, p.64)

“O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital”. (VERGARA, 2014, p. 52)

“A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. (LAKATOS e MARCONI, 2001, p.43)

Na conclusão do estudo foram apresentadas propostas para melhoria do desempenho dos colaboradores.

1.4. ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos.

No Capítulo 1, introdução, são apresentadas informações gerais sobre a abrangência do trabalho, além dos elementos pré-textuais que definem e delimitam o objeto de estudo, tais como a Justificativa, o Objetivo Geral, os Objetivos Específicos, a Metodologia.

No Capítulo 2, encontra-se o referencial teórico, onde são apresentados os principais conceitos relacionados ao tema clima organizacional, utilizadas como base para o desenvolvimento do presente trabalho, conceituando as principais teorias sobre gestão de pessoas, clima organizacional, a importância do clima organizacional e suas possíveis consequências numa organização, desempenho, cultura organizacional, liderança, motivação e pesquisa de clima organizacional, que mostra as formas de se fazer à pesquisa na empresa.

No Capítulo 3, a análise do clima organizacional.

Por fim as Conclusões e Recomendações são apresentadas as conclusões da pesquisa, e possíveis propostas para melhoria ou adequações a serem adotadas pela empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

É de grande importância para as empresas compreender o clima organizacional e os fatores que influenciam no desempenho dos colaboradores, pois clima organizacional é a combinação de muitos fatores, que muitas vezes são incontroláveis pela organização.

Destaca-se neste capítulo a parte teórica do estudo, baseada em diversos autores e onde serão abordados os seguintes tópicos: Gestão de pessoas, Conceitos básicos de clima organizacional, desempenho e cultura organizacional, liderança, a importância da motivação para o clima organizacional e a Pesquisa de clima organizacional.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas pode ser comparada a um conjunto de políticas e práticas de uma organização que busca a qualidade, a competência e o desempenho adequado, por meio da orientação e capacitação profissional.

“Gestão de pessoas é a área que constrói talentos através de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano nas organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso” (CHIAVENATO, 2008).

“A expressão gestão de pessoas refere-se, às políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, envolvendo temas como liderança, poder, conflitos, tomadas de decisão e outros pertinentes ao gerenciamento” (BANOV, 2011, p.5).

Ainda segundo Chiavenato (2008, p.8):

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingente e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

“O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações” (CHIAVENATO, 2010, p.4).

As organizações são formadas por pessoas e necessita delas para alcançar seus objetivos.

“As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários” (CHIAVENATO, 2008, p.11)

Chiavenato (2010) sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas.

Segundo o autor, Gestão de Pessoas é a busca da qualidade, por meio da orientação e capacitação profissional, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

“A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais

como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.” (GIL, 2007, p. 60).

Na procura de melhores resultados, começou a se reconhecer a necessidade da valorização das pessoas na organização.

“A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais” (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

A gestão de pessoas se baseia nas pessoas como seres humanos, com personalidade própria e habilidades, como pessoa/talento e não como meros recursos humanos; para a existência da organização é primordial que exista cooperação entre as pessoas, quando não há, surgem os conflitos.

“As Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaboram com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas” (GIL, 2007, p. 19).

A Gestão de Pessoas tem por finalidade ajudar a organização a atingir seus ideais e a realizar sua missão, aumentar a satisfação das pessoas no local de trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar e incentivar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente comportável.

“As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas” (CHIAVENATO, 2010, p.11).

Para que os objetivos da GP sejam atingidos, é importante que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para o êxito da organização.

Segundo Chiavenato (2010, p.10), a gestão de pessoas se baseia em alguns aspectos fundamentais que são:

PESSOAS COMO PARCEIROS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
As pessoas como seres humanos	Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
As pessoas como ativadores de recursos organizacionais	As pessoas como fontes de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
As pessoas como parceiras da organização	Pessoas como parceiras ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

As pessoas como talentos fornecedores de competências	Ou seja, pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional.
As pessoas como capital humano da organização	Ou seja, as pessoas como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

Quadro 1: Os aspectos fundamentais da Gestão de Pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 10).

Compreende que o principal ativo de uma organização é as pessoas, e elas precisam ser motivadas, saber de seus direitos e deveres, é imprescindível haver enfoque nos papéis profissionais e em quem os realiza.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS BÁSICOS

O clima pode ser constatado de várias maneiras diferentes pelos integrantes de uma organização, muitas vezes não se conseguindo conceituar exatamente o que ele é.

“Clima organizacional é o nome dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização” (CHIAVENATO, 2003, p.106).

Ainda segundo Chiavenato (2003, p.106) o clima organizacional está intimamente relacionado com o estado de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc.

O clima organizacional influencia o grau de motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores. Se o clima organizacional é agradável, provavelmente a satisfação dos colaboradores tanto profissional como pessoal é realizada, e conseqüentemente o desempenho na produtividade aumentará, caso o clima seja desagradável, existirá reclamações e frustrações entre eles, causando uma queda na produtividade.

“O clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes” (DIAS, 2007, p.78).

Segundo Chiavenato (1994, p.117) clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que influencia o seu comportamento e é percebida ou experimentada pelos membros da organização.

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e insegurança. Estas situações criam climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de trabalho (DIAS, 2007, p.79).

O local de trabalho e a relação de satisfação dos funcionários dentro da organização entendem-se como clima organizacional.

“O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca” (CHIAVENATO, 2010, p.546).

“O clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho” (JUDGE ET. AL, 2010, p.505).

Sendo assim, o clima organizacional é fundamental ao bom desenvolvimento de qualquer organização, retratando o grau de satisfação das pessoas com as tarefas que realizam e com o ambiente de trabalho em si.

Segundo Luz (2003), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos colaboradores. O clima é prejudicado ou ruim quando afeta de forma negativa e duradoura no animo dos colaboradores, gerando conflitos, discórdias, desuniões, rivalidades, desinteresses pelo cumprimento das tarefas.

“Uma pessoa que encontra um clima positivo pensará em fazer um bom trabalho com mais freqüência e acreditará que os outros apoiarão o sucesso dele. O clima também influencia os hábitos adotados pelas pessoas dentro da empresa” (JUDGE ET. AL., 2010, p. 505).

Chiavenato (2003, p.373) diz que:

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

Ainda segundo Chiavenato (1994, p.118), o clima organizacional depende de seis dimensões que são:

DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL	O QUE ELAS FAZEM
Estrutura da organização	Que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;
	Que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver

Responsabilidade	dependência nem dupla verificação em suas decisões;
Riscos	Que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
Recompensas	Conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
Calor e apoio	O sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
Conflito	O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e agora.

Quadro 2: As seis dimensões do clima organizacional.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994, p. 118).

Desta maneira, o clima organizacional é influenciável por valores e normas grupais mais duradouros, ou seja, se introduzidas novas práticas para mudar o aspecto do ambiente, e for bem-sucedida, a cultura organizacional também sofrerá mudanças com o decorrer do tempo.

Uma organização com um número maior de funcionários satisfeitos tende a ser mais eficientes que aquelas com um número de menor deles. Funcionários satisfeitos são mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho. Os mesmos também podem ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir as experiências positivas (JUDGE ET. AL., 2010).

2.3. DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Boa parte da prosperidade de uma empresa está relacionada no bom desempenho de seus funcionários.

“O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje” (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

Chiavenato (2014) o desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente.

O desempenho humano é algo motivado, o que leva o indivíduo a agir de determinada maneira, visando à satisfação de uma ou mais necessidades.

Ainda segundo Chiavenato (2014, p. 221) o desempenho é a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos. Por isso,

uma organização que incentiva seus colaboradores, tem um maior índice de produtividade, pois os mesmos estarão tendo um desempenho maior.

Sabe-se que a motivação para desempenhar um excelente trabalho é algo que está dentro do indivíduo, mas que pode ser estimulado pela organização.

“A eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação positiva entre três variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente”(BERGAMINI e BERALDO, 2012, p.32).

Levando em conta Snell e Bohlander (2014) para ser ter um bom desempenho é preciso criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam desempenhar o melhor de sua capacidade.

Desta forma, as empresas deveriam pensar em criar um ambiente que atenda as necessidades do colaborador, um ambiente de trabalho no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente que ajude a enriquecer a vida dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010, p.176), a cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente.

Ainda segundo Chiavenato (2010, p.176), os principais elementos da cultura organizacional são:

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	O QUE SIGNIFICA
O cotidiano do comportamento observável	Como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos.
As normas	Ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.
Os valores dominantes	Defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.
A filosofia administrativa	Que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
As regras do jogo	Como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo.
O clima organizacional	Os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

Quadro 3: Elementos da cultura organizacional
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 176).

Pode-se entender que a cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização, na qual caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade.

“Cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”, ou seja, é a união de realizações humanas, seus valores, reações e atitudes (SOUZA, 1978, p. 36).

A cultura de uma organização exerce grande influencia, no comportamento de seus integrantes, pois a mesma implica na capacidade de adaptação da pessoa na realidade do grupo ao qual está inserido.

Luz (2003) a cultura organizacional representa as normas que orientam o comportamento dos membros de uma organização, representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete na mentalidade que predomina na organização.

Desta forma, quanto mais tempo uma cultura for implementada e compartilhada por todos, maior será sua influência tanto nos pensamentos, quanto nas percepções e até mesmo sobre os sentimentos de todos.

“A cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seus trabalhos” (WAGNER e HOLLENBECK, 2004, p.367).

Conhecer a cultura da organização permite entender as razões que a tornam a organização diferente das outras.

“A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (JUDGE *et. al.*, 2010, p. 501).

Segundo Chiavenato (1997, p.602):

Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização.

Para o autor, a cultura organizacional retrata um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento organizacional.

“A cultura organizacional são as crenças, os valores, as tradições e hábitos de uma organização. Cada organização tem a sua cultura organizacional própria e característica, independentemente do tempo, do segmento em que atuam ou do tamanho” (CHIAVENATO, 2010, p. 170).

Para Luz (2003, p.14):

A cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Segundo o autor, cultura organizacional influencia o comportamento dos membros da organização para o alcance dos resultados finais da empresa, é um conjunto de características que define a diferencia cada organização.

Para Luz (2003) nas organizações a cultura se manifesta de várias maneiras, no comportamento dos colaboradores, nos seus trajés, na forma de tratar seus clientes e colaboradores, como ela faz seus negócios, entre outros.

A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento (CHIAVENATO, 2010, p. 172).

Portanto, segundo os autores, a cultura exerce influência direta no clima da organização, é através dos valores e símbolos que as pessoas conhecem melhor o trabalho e as pessoas com que irão interagir. Ela proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os colaboradores, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente.

“A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da empresa, e não o fato de eles gostarem ou não delas” (JUDGE ET. AL, 2010, p.501).

Para Chiavenato (2010, p. 174):

A cultura organizacional representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. [...] A cultura não é estática e permanente, mas sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas. [...] A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas de relacionamento dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.

A cultura organizacional exprime a identidade da organização, resultante de um sistema de significações, que atua como elo de ligação de todos os membros, em torno de objetivos comuns.

Segundo Dias (2007, p.142):

A cultura é por si mesma um processo, pois está em constante mudança, adaptando-se ao entorno. A necessidade de adaptação da cultura organizacional é a mesma dos grupos sociais no enfrentamento dos problemas colocados pela natureza.

Sendo assim, a cultura organizacional transpõe a identidade da organização. Ela é aprendida, transmitida, partilhada e construída ao longo do tempo servindo de chave para diferenciar vários grupos.

“A cultura de uma organização serve como uma fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem do modo como acontecem” (WAGNER e HOLLENBECK, 2004, p.367).

“Uma cultura organizacional positiva não enfatiza apenas a eficácia organizacional, mas o crescimento individual também. Nenhuma organização conseguirá o melhor dos funcionários se estes se virem como meras ferramentas ou peças da organização” (JUDGE ET. AL, 2010, p.516).

Segundo Wagner e Hollenbeck (2004) a cultura organizacional influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho.

2.4. LIDERANÇA

Liderança não é apenas ocupar o cargo de líder. É necessário que os liderados, antes de qualquer coisa, sejam sensíveis ao líder levando-se em conta suas idéias e concordando com seu modelo de gestão.

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores. O líder influencia o comportamento de um ou mais pessoas dentro de uma organização. Ela é definida como uma relação de influência (MAXIMIANO, 2007).

Para Vergara (2011, p.75) liderança está associada aos estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

Para Chiavenato (1997, p.168):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. [...] é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

Segundo Robbins (2005, p.270) a liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem, geralmente, oferece a direção para o alcance dos objetivos.

Vergara (2011, p.181) diz que o papel fundamental do líder é provocar a motivação nas pessoas de modo que os resultados desejados pela empresa sejam alcançados.

O estilo de comportamento do líder refere-se ao que ele faz e como o faz.

Para Chiavenato (2003) o líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.

Chiavenato (1997, p. 174) apresenta três estilos de liderança, conforme o quadro 4:

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providencias para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomem necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça providencias e técnicas para atingir o alvo, com o aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão dos trabalhos	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas quanto as escolhas dos colegas ficam, por conta do grupo. Há absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefas.
	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou	O líder procura ser um membro normal do

Participação do líder	nas críticas ao trabalho de cada membro.	regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	grupo, um espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É o objetivo limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.
------------------------------	--	---	--

Quadro 4: Os três estilos de liderança.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997, p. 175)

Segundo estes estilos de liderança, compreendemos que nenhuma das formas apresentadas por Chiavenato (1997) é excludente, ou seja, um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outra. Isto, entretanto, não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente.

Conforme o quadro apresentado por Chiavenato (1997) entende-se como:

Liderança autocrática	A liderança caracterizada pela autocracia e pelo comando, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem cegamente às suas ordens.
Liderança democrática	A liderança caracterizada pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento orientador e impulsionador do líder
Liderança Liberal	A liderança caracterizada pela omissão do líder e no qual os subordinados atuam livre e espontaneamente sem nenhuma orientação ou direção.

Quadro5: O que se entende dos tipos de liderança.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997, p.176)

Desse modo, independente de qual estilo se adote, o líder deve estar sempre atento às necessidades dos colaboradores, incentivando-os, aconselhando-os e se empenhando ao máximo na motivação de todo o grupo.

“Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada” (CHIAVENATO, 2003, p. 125).

Uma empresa que possui uma liderança precária gera desmotivação nos seus colaboradores e conseqüentemente prejuízos para a empresa. Bons líderes influenciam o comportamento dos colaboradores, pois eles orientam e desenvolve as maneiras como as pessoas vão se comportar dentro da organização.

“Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (JUDGE *ET. AL*, 2010, p. 359).

2.5. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL

Quando a empresa busca motivar seus colaboradores, através da motivação, que é um elemento fundamental para o desempenho das pessoas, ela passa a ter mais sucesso e um aumento na produtividade. Uma pessoa motivada significa alguém que demonstre alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

Para Chiavenato (1997, p.159): a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam.

Daft (1999, p.318) diz que “a motivação do colaborador afeta a produtividade. ”O colaborador motivado tem mais disposição para executar suas tarefas.

A motivação se torna evidente à medida que o trabalho satisfaz as necessidades das pessoas, e elas conseguem atingir seus objetivos.

“Motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta ”(JUDGE *et al*, 2010, p.196).

Robbins (2000, p. 342) diz que “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

A motivação dentro de uma organização é de grande importância, pois um colaborador motivado realiza sua função com prazer, alegria, trazendo melhores resultados para a empresa.

“A motivação é apenas um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de seu desempenho” (ROBBINS, 2001, p.341). Um funcionário motivado realiza sua função com prazer, alegria, trazendo melhores resultados para a organização.

“Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Quando uma pessoa está

motivada para o trabalho, ela apresenta disposição favorável para a realização do trabalho” (MAXIMIANO, 2007, p.269).

Com base em Maximiano (2007) existem dois motivos que influenciam no desempenho das pessoas, são eles: Motivos internos que são as necessidades, interesses, valores e habilidades das pessoas. São impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica. Motivos externos são todas as recompensas, punições, estímulo ou incentivos oferecidos pelo ambiente ou os objetivos que as pessoas perseguem. Eles satisfazem as necessidades.

Chiavenato (2010, p.312) diz:

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mais insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazerem o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

Para Gil (2007) motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis, pois as necessidades variam de pessoa para pessoa. Ele cita uma série de recomendações que aplicadas poderão contribuir para a motivação dos colaboradores. São elas:

➤ Valorize as pessoas;
➤ Reconheça os avanços;
➤ Encoraje iniciativas;
➤ Ofereça incentivos;
➤ Enriqueça as funções;
➤ Delegue autoridade;
➤ Faça avaliações;
➤ Promova mudanças.

Quadro6: Recomendações Motivacionais
Fonte: Adaptado de Gil (2007, p.211)

Estas recomendações se bem trabalhadas podem gerar bons resultados para a empresa, pois tem por função a manutenção da motivação que alimenta a capacidade produtiva dos colaboradores.

2.6. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A melhor forma para se medir o clima organizacional de uma organização é com a pesquisa de clima organizacional. Entende-se que para conhecer o clima

organizacional da empresa é necessário desenvolver um estudo para identificar qual o tipo de clima predomina dentro da empresa e saber quais são os pontos fracos e fortes, para assim poder melhorá-los.

Segundo Luz (2010), são onze etapas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, conforme o quadro 7:

1.	Obtenha a aprovação e o apoio da direção;
2.	Planeje a pesquisa. Defina objetivo, públicos, quem vai conduzir a pesquisa, a técnica a ser usada, coleta, periodicidade ou momento de aplicação, tabulação, divulgação, preparação das chefias, abrangência da pesquisa e etc.;
3.	Defina as variáveis (assuntos) a serem pesquisadas;
4.	Monte e valide os cadernos de pesquisa. Nessa etapa a empresa vai construir sozinha ou com o auxílio de uma consultoria especializada, o instrumento de pesquisa. Existem algumas técnicas para realizar uma pesquisa de clima, sendo a mais tradicional a aplicação de questionários, por meios eletrônicos ou impressos;
5.	Parametrize para tabulação das opções de resposta. Nessa fase são formulados os parâmetros que permitirão a tabulação eletrônica ou manual dos dados coletados, em conformidade com os critérios previamente formulados;
6.	Divulgue e a pesquisa. A participação maciça é fundamental nesse tipo de pesquisa. Por tanto, é indispensável empreender todo um esforço no processo de comunicação, para se assegure toda a compreensão dos funcionários quanto aos objetivos da pesquisa, data, local e forma de aplicação e coleta de questionários;
7.	Aplique e colete a pesquisa;
8.	Tabule a pesquisa. Essa etapa consiste no processamento manual ou eletrônico dos dados coletados, com o propósito de calcular o percentual dos funcionários satisfeitos em relação aos diferentes assuntos pesquisados;
9.	Emita relatórios. Estes devem ser detalhados, apresentando os resultados de cada variável, o ISG – Índice de Satisfação Geral, os resultados de cada setor, etc.;
10.	Divulgue os resultados da pesquisa;
11.	Defina planos de ação. A pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas nos seu ambiente e nas condições de trabalho. Portanto, uma vez identificadas algumas causas que estejam prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho, resta à empresa intervir sobre elas.

Quadro7: As 11 etapas de pesquisa de clima organizacional.

Fonte: Adaptado de Luz (2010)

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa.

Segundo Lima e Stano (2004 *APUD FERREIRA*, 2013, p. 72):

O principal objetivo da pesquisa de clima é levantar informações que permitam melhorar as relações com os colaboradores, oferecendo, dentro outras, condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho.

Entende-se que para conhecer o clima organizacional da empresa é necessário desenvolver um estudo para identificar qual o tipo de clima predomina dentro da organização e saber quais são os pontos fracos e fortes, para assim poder melhorá-los.

Bergamini; Coda (1997) dizem que a pesquisa abrange todos os colaboradores que compõe a organização, por isso pode medir de forma mais eficaz os interesses e opiniões dos colaboradores da empresa. A empresa deve montar um plano de ação, caso seja necessário, para solucionar os problemas apresentados na pesquisa.

Bergamini; Coda (1997, p.99) acrescentam que:

A pesquisa do clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

A função da pesquisa de clima organizacional é tornar claras as percepções dos colaboradores sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, irão afetar o ambiente de trabalho gerando insatisfação e conseqüentemente baixa no desempenho dos colaboradores. Assim, a pesquisa de clima organizacional é a mensuração do que os colaboradores acham num momento específico sobre o ambiente interno da empresa. Através da pesquisa é possível identificar a opinião dos colaboradores e tomar medidas que visam aumentar a satisfação e o desempenho dos mesmos.

3.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo Chiavenato (2010, p.546) o clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, bem como o grau de satisfação que as cerca.

O resultado de bons níveis de integração, amizade, respeito e consideração, favorecendo uma convivência boa entre os membros de uma empresa, o que é determinante para ser ter um clima organizacional satisfatório e uma das dimensões que o medem, se refere ao “calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização” (CHIAVENATO, 1994, p. 118); além de favorecer o desenvolvimento profissional de cada um.

O clima da empresa e o clima de trabalho entre a equipe são variáveis que se destacam na pesquisa sendo positivo.

De acordo com Daft (1999), a motivação do colaborador afeta a produtividade, percebe-se que a empresa estudada não atende as expectativas dos colaboradores, pois a grande maioria dos colaboradores encontra-se insatisfeitos, o que pode influenciar para o desenvolvimento de um clima ruim na empresa.

Outro fator avaliado que também é de grande importância é a boa liderança que leva a um bom relacionamento entre os gestores e os colaboradores e favorece o desenvolvimento de um bom clima organizacional na empresa. É como Chiavenato (2003) observa, o líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.

Ainda segundo Chiavenato (2010, p.11) dependendo da maneira como as pessoas são tratadas, elas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização.

A insatisfação dos colaboradores no que se refere à liberdade de expressão, também é um problema; muitas vezes eles encontram-se insatisfeitos com a oportunidade de dar opiniões no trabalho. A recomendação seria haver mais diálogo e troca de idéias entre os membros de equipe e o chefe.

Os colaboradores precisam estar motivados. Esse reconhecimento faz com que os colaboradores desempenhem ainda melhor suas funções e sintam-se satisfeito pelo que realiza. Mas quando isso não acontece, gera a frustração, baixo rendimento e, muitas vezes leva ao abandono do emprego.

Sobre esse aspecto é oportuno ressaltar a visão de Chiavenato (2010, p. 312) ao afirmar que não basta só remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. É preciso incentivá-la continuamente a fazerem o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e alcançarem metas e resultados desafiantes.

Gil (2007) recomenda as organizações a: valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças. Essa série de recomendações se aplicadas poderão contribuir para a motivação dos colaboradores e gerar bons resultados para a empresa.

Como Luz (2003) explica: “o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos colaboradores”.

A empresa deve apresentar um clima organizacional bom, que aja alegria no local de trabalho, uma boa convivência, que resulta na amizade, respeito e consideração entre os membros do grupo, satisfação e comprometimento com o trabalho que exercem.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo buscou demonstrar como o clima organizacional é importante, pois estar em um local acolhedor, sem conflito e alegre gera motivação e melhora o desempenho dos funcionários, pois estarão mais confiantes e seguros, no entanto se estiverem em um local negativo e desagradável é provável que estes colaboradores se sintam retraídos e tenham mais dificuldade em realizar suas tarefas pelo clima organizacional desfavorável.

Se o Clima Organizacional é bom, isso é um fator positivo para a satisfação dos funcionários e resultados eficazes para a empresa. Sendo assim, o clima organizacional da organização interfere nas atitudes e comportamentos. Para conhecer o tipo de local que seus colaboradores estão trabalhando e se poderiam atingir melhores resultados a pesquisa de clima organizacional é uma excelente ferramenta que pode colaborar com informações sobre a questão e então, encontrar o que pode ser melhorado entre seus colaboradores para atingir seus objetivos.

A pesquisa bibliográfica e o questionário aplicado permitiram identificar alguns fatores que causam a insatisfação e por conseqüência, afetam o desempenho dos colaboradores. Observou-se que o salário é uma variável que causa insatisfação na maioria dos profissionais.

Diante desses dados obtidos, cabe a empresa reavaliar a política salarial da mesma, a fim de oferecer um salário justo e tornar os colaboradores motivados e desempenhados nas suas tarefas.

De acordo com os dados coletados, outros fatores que chamam atenção na pesquisa são a falta de liberdade de expressão, o volume de trabalho realizado.

Assim, a empresa tem que tentar manter relacionamentos abertos e diretos com os colaboradores, pois permite a eles uma elevação na auto-estima e sentimento de realização ao sentir-se importante e peça fundamental na dinâmica da organização.

Estes dados reforçam a idéia principal desta pesquisa sobre a influência do clima no desempenho dos colaboradores.

É de suma importância saber o que o funcionário pensa conhecer seus objetivos e metas, e através desse conhecimento, fazer com que ele se sinta valorizado em seu trabalho, considerando-o indispensável para alcançar os resultados e objetivos esperados.

Tendo em vista os resultados obtidos pela pesquisa, foi possível identificar também alguns fatores que estão satisfatórios do ponto de vista dos colaboradores. Dentre esses fatores estão o bom relacionamento entre os membros da organização, a boa comunicação entre eles, a satisfação com o trabalho que realiza apesar de se sentirem insatisfeitos com o volume de trabalho.

Recomenda-se a empresa, verificar há necessidade da reformulação do plano de cargos e salários para reforçar a valorização dos colaboradores, levando em consideração o tempo de serviço, qualificação e responsabilidades para o desempenho de suas funções, uma vez que remuneração influencia diretamente a satisfação do indivíduo com a empresa, o que pode afetar, por sua vez, o desempenho deste, apesar da satisfação com relação aos outros aspectos.

Conclui-se, que um clima organizacional bom não somente favorece a organização, mas sim todos que estão nela, o que contribui para um maior e melhor desempenho na produtividade. Um clima organizacional agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes, empresa e colaboradores, e resulta em menos estresse, menos problemas, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com as atividades executadas e melhores desempenhos e resultados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. – 12. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – 6. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração**. 5. ed. – São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1988
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. – 13 reimp. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORRÊA, Kenneth. **História da Pesquisa de Clima Organizacional**. 2010. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/page/6>>. Acesso em: 11 de junho de 2017, às 15h07min.
- CORRÊA, Kenneth. **Modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional para pequenas e médias empresas**. 2010. Disponível em <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 06 de junho de 2017, às 10h27min.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional (Coleção Administração & Sociedade)**. 2 reimp. – Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 7. reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed.- 5 reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTA, L. M.O. (2001) **Noções básicas de psicologia organizacional** . Material não Publicado. Brasília.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SOUZA, EdelaLanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, RufinaGustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas**. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em 04/06/2017.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Trad. Cid Knipel Moreira.
Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.