



## **A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA AS EMPRESAS, O CASO NA EMPRESA MINAS IMAGEM EM JUIZ DE FORA-MG**

*FERREIRA, Carmo dos Santos<sup>1</sup>*

*Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF*

*OLIVEIRA, Victor Miranda de<sup>2</sup>*

*Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF*

Linha de Pesquisa: Administração de Recursos Humanos

### **RESUMO**

Devido as mudanças constantes no meio organizacional decorrentes dos avanços tecnológicos, melhorias de processos, alterações de procedimentos, entre outros fatores, torna-se importante que o gestor faça uma análise do ambiente empresarial, com o objetivo de reorganizar e se adaptar a essas mudanças rotineiras. Para gerir uma organização os gestores precisam proporcionar um bom ambiente organizacional para os seus funcionários, com a finalidade que eles desenvolvam uma maneira melhor as suas atividades visando conseqüentemente resulta em uma melhora no desempenho do funcionário frente a organização. Pensando nisso as empresas vem atuando cada vez mais a fim de melhorar a sua relação com o seu colaborador. Este trabalho tem por objetivo apresentar um estudo sobre o clima organizacional e seus fatores dentro da organização Minas Imagem em Juiz de Fora- MG. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se um estudo bibliográfico, assim como uma pesquisa de campo quantitativa com doze atendentes da empresa. Por fim, foram identificados pontos nos quais os gestores podem alcançar melhorias como pressão carga no trabalho, remuneração e falta de reconhecimento da liderança, bem como aspectos positivos como um bom relacionamento entre os atendentes e disposição para atingir metas estabelecidas pela empresa.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Cultura organizacional. Pessoas. Motivação. Lideranças.

### **1 INTRODUÇÃO**

O mundo vem passando por transformações em um processo muito acelerado, essas mudanças vêm sendo muito significativas no meio organizacional, uma vez que o mercado se tornou mais competitivo aumentando as exigências sobre a eficiência atrelada a qualidade (LUZ, 2003).

---

<sup>1</sup>Graduando (a) em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

<sup>2</sup>Professor do curso de Administração do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

Sendo assim, o clima organizacional é um estudo importante para entender o modo com o qual o trabalho afeta diretamente o comportamento, atrelada as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização (SIQUEIRA, 2008).

Com isso, as organizações precisam conhecer melhor seus funcionários, buscar fatores motivacionais, de modo a investir em ações estratégicas que atendam de modo satisfatório as expectativas dos funcionários em relação à empresa (JOHANN, 2013).

Ressalta-se que esse trabalho tem como objetivo diagnosticar o clima organizacional da empresa Minas Imagem localizada na cidade de Juiz de Fora-MG, em que realizou-se uma pesquisa de campo quantitativa com doze atendentes da empresa, com a utilização de um questionário com base em estudos bibliográficos.

Nesse sentido, por meio dos resultados obtidos pela a realização da pesquisa, será realizada uma análise no ambiente organizacional da empresa, para identificar não só as necessidades dos colaboradores onde precisa de uma atenção maior da liderança como a remuneração sendo um dos principais fatores do descontentamento dos funcionários, como também os pontos positivos para que os gestores possam ter o conhecimento e trabalhar em busca de um bom clima organizacional.

Além dessa introdução o trabalho apresenta um referencial teórico com temas voltado ao clima e cultura organizacional. Para chegar nesse proposito, foi utilizada como metodologia um questionário adaptado de Luz (2003), dessa forma foram aplicadas através de uma pesquisa de campo contendo um total de dez perguntas com fatores determinantes para a empresa, assim foram elaborados gráficos para um melhor entendimento dessas analises e, por fim, foram apresentadas as considerações finais do trabalho.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é um conceito relevante para compreensão e percepção da atmosfera no ambiente organizacional, afetando diretamente no comportamento, no desenvolvimento das atividades dos funcionários dentro da organização (CHIAVENATO, 2006).

Para o desenvolvimento de uma empresa torna-se relevante que ela forneça para os seus funcionários um bom ambiente organizacional, conseqüentemente, aqueles colaboradores passarão a valorizar mais as suas tarefas no trabalho, se tornando um bom investimento para empresa (LUZ, 2003).

Segundo Chiavenato (1999, p. 52), “o clima constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização”. A definição do clima organizacional se enquadra nas características internas dentro da organização sendo uma atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários (LUZ, 2003).

Segundo Coda (1997, p.52):

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

De acordo com Luz (2003), investir na gestão do clima contribui para uma melhor prestação de serviços pelos seus colaboradores, sendo importante que o ambiente seja favorável, que os mesmos disponham de recursos e uma boa condição de trabalho para que possam exercer as suas respectivas funções dentro da organização, tenha um bom treinamento e capacitação para ter segurança no exercício de sua atividade. Com isso, é importante conhecer os principais modelos de pesquisa e indicadores sobre o clima organizacional e aproveitá-los em benefício da organização.

O clima organizacional influencia bastante na motivação uma vez que um funcionário satisfeito no trabalho acaba obtendo uma produtividade maior em suas atividades, consistir em um bom investimento para organização. Sendo assim é essencial que o gestor realize pesquisa sobre o clima organizacional para avaliar os pontos negativos e detectar as necessidades de mudanças, para que a partir desse princípio possa ser encontrada a solução definitiva para amenizar ou extinguir os problemas identificados (LUZ, 2003).

## 2.1 INDICADORES DE CLIMA

O clima organizacional impacta diretamente no desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, nos resultados da empresa. Assim, um ambiente de trabalho ruim acaba ocasionando na queda da produtividade daqueles colaboradores influenciados pelo clima negativo. Ressalta-se que as organizações adotam algumas formas estratégicas como auxílio de alguns *softwares* de gestão de pessoas para ajudar a detectar esses pontos negativos, realizando algumas ações visando melhorias daquele ambiente dentro da empresa (LUZ, 2003).

Conforme Luz (2003, p. 32), “embora o clima seja de fato abstrato, ele se materializa nas empresas sinalizando sobre a sua real qualidade por meio de alguns indicadores”. Para identificar sinalizadores de clima dentro de uma organização, o quadro 1 apresenta alguns fatores para análise e acompanhamento.

Quadro1: Principais indicadores de clima

Turnover	Conhecido como a rotatividade de pessoal, quando elevado, demonstra falta de comprometimento por parte dos colaboradores e pode ser um sinal de que a empresa não satisfaz adequadamente os funcionários.
Absenteísmo	Faltas frequentes dos colaboradores pode também ser ocasionado por insatisfação com o ambiente de trabalho.
Avaliação de desempenho	Faltas frequentes dos colaboradores pode também ser ocasionado por insatisfação com o ambiente de trabalho.
Greves	Embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, a adesão por parte dos colaboradores revela uma reação ao seu descontentamento com a empresa.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Essa é a forma mais aparente do clima de uma organização, a intensidade dos conflitos é o que vai determinar, muitas vezes, se o clima é tenso ou agradável.
Desperdício de material	Alguns colaboradores fazem uso dos consultórios médicos das empresas para fazer reclamações sobre suas angústias em relação ao trabalho, como: sobrecarga, humilhações, Constrangimentos, exposição a situações vexatórias, discriminações etc. Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.
Queixas no serviço médico	Alguns colaboradores fazem uso dos consultórios médicos das empresas para fazer reclamações sobre suas angústias em relação ao trabalho, como: sobrecarga, humilhações, constrangimentos, exposição a situações vexatórias, discriminações etc. Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

Fonte: Adaptado de Luz (2003)

Os indicadores de clima servem como um sinalizador para os gestores terem uma base sobre o clima dentro da empresa, através de alguns indicadores é possível a tomada de uma ação afim de minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos. Segundo Siqueira (2008), clima não é apenas um indicador do nível de satisfação, mas também a percepção que o empregado tem sobre a organização.

## 2.2 A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o conceito de cultura organizacional, tanto que é recomendável desvendar os principais elementos culturais de uma organização antes de se partir para o levantamento e a análise de clima entre essas duas temáticas. Logo existe uma relação de causalidade. Afirmar-se que a cultura é a causa e clima a consequência (LUZ, 2003).

A Cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional um fator de reconhecimento das empresas (CHIAVENATO, 2010). Segundo Luz (2003, p. 20):

O clima é resultante da cultura que seja o nível de satisfação, os funcionários de melhor desempenho tendem a permanecer por um período maior na organização, porque recebem reconhecimento, elogios e outras recompensas que os levam a ter vontade de permanecer no emprego, demonstrando que a satisfação também está negativamente correlacionada com a rotatividade.

Pontua-se, tanto a cultura quanto o clima organizacional podem influenciar no comportamento dos funcionários, quando um colaborador se identifica com o propósito e os valores da empresa em que trabalha, seu trabalho tende a ter uma produtividade maior (LUZ, 2003).

Uma outra relação entre esses dois temas abordados, está na parte é correto afirmar que o clima é um fenômeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, e a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo (LUZ, 2003).

## 3 METODOLOGIA

A metodologia é utilizada com o objetivo de alcançar os resultados propostos e chegar na veracidade dos fatos. De acordo com Vergara (2016), a pesquisa bibliográfica é um estudo sistêmico podendo ser feito através de revistas e redes eletrônicas para ter um embasamento para qualquer outro tipo de pesquisa exploratória. A pesquisa realizada foi baseada em trabalhos de alguns autores como Luz (2003), Chiavenato (2006), Siqueira (2008) e outros autores.

A pesquisa de campo, foi realizada de forma quantitativa na empresa Minas Imagem, nome fictício, para preservar a confidencialidade da empresa pesquisada, localizada em Juiz de Fora (MG). Essa empresa possui um total de 14 atendentes, porém, devido as férias de dois funcionários a pesquisa foi desenvolvida no universo de 12 colaboradores no dia 24 de outubro de 2019, por meio de aplicação de questionário adaptado de Luz (2003), com um total de dez perguntas fechadas.

Após esse levantamento as informações obtidas foram tabeladas no Excel e analisadas. Posteriormente buscou-se cruzar os resultados da pesquisa de campo com a pesquisa bibliográfica, para melhor compreensão do fenômeno estudado.

### 3.1 CAMPO DA PESQUISA

O presente estudo foi elaborado para identificar o clima da empresa Minas Imagem, seu seguimento está voltado no ramo de atendimento. No mercado desde 2003, a Minas Imagem trabalha nas áreas de atendimento a clientes, gestão educacional e ambiental, comunicação, *marketing*, eventos, a sua matriz está localizada em Belo Horizonte (MG). A unidade de Juiz de Fora teve iniciaramas suas atividades em 2011 através de licitação assumiu a concessão para ser prestadora de serviço de uma grande empresa do ramo energético, atuando na área de atendimento dessa empresa em boa partedo estado de Minas Gerais. Atualmente a Minas Imagem possui mais de 900 funcionários no estado, realizando cerca de 600 mil atendimentos mensais.

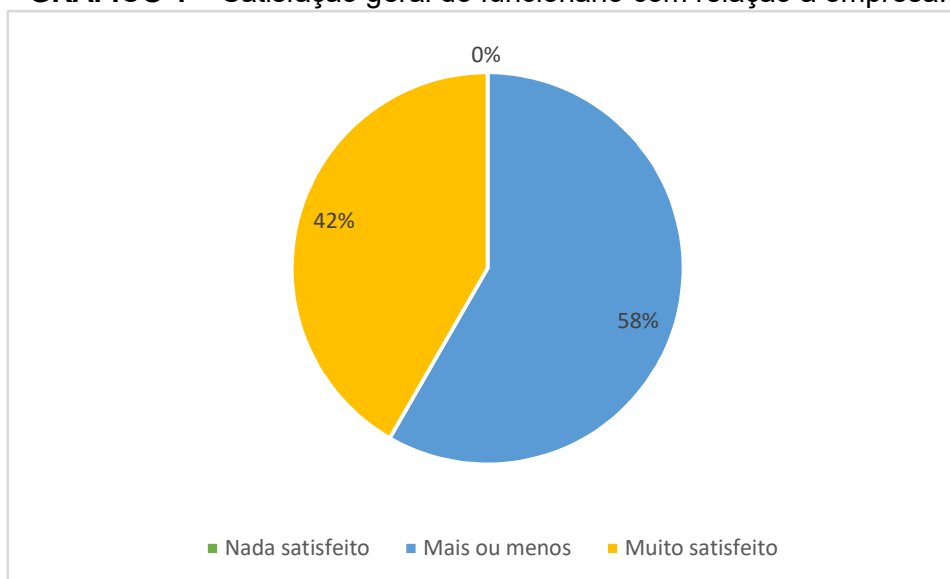
Na cidade de Juiz de Fora (MG) possui uma unidade de atendimento com quatorze colaboradores para prestarem serviços de atendimento ao público no período de segunda a sexta de 8h30 até as 16h30, sendo a terceira maior agência do estado ficando atrás apenas da região metropolitana de Belo Horizonte (MG) e da cidade Uberlândia (MG) localizada no triângulo mineiro, a quantidade de atendentes varia de acordo número de habitantes de cada município.

O foco da empresa é prestar um atendimento de qualidade ao público, atendendo as demandas de cada região com eficiência para obter uma satisfação junto ao consumidor, sempre seguindo as normas e resoluções estabelecidos pelo órgão regulamentador de energia elétrica para que não resulte em um processo ou multa. Assim para atender esses critérios é de extrema importância valorizar um bom ambiente organizacional para que os seus funcionários motivados para alcançar os resultados propostos pela empresa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente buscou-se caracterizar os sujeitos da pesquisa, sendo que dentre os pesquisados verificou-se que 87% são do sexo feminino e 17% são do sexo masculino, todos exercem a função de atendente. No que se refere a satisfação geral dos colaboradores com relação a empresa, o resultado está apresentado no gráfico 1.

**GRÁFICO 1** – Satisfação geral do funcionário com relação à empresa.



**Fonte:** elaborado pelo autor (2019).

Conforme as informações obtidas no gráfico 1, verifica-se que 58% dos funcionários encontra-se mais ou menos satisfeito com a organização e os 42% restantes encontra-se muito satisfeito em trabalhar para empresa, com isso a satisfação no geral do funcionário com relação à empresa é positiva. De acordo com Siqueira (2008) a satisfação no trabalho está diretamente ligada a produtividade da empresa.

Nesta perspectiva, questionou-se aos funcionários da empresa Minas Imagem se a liderança da empresa tem interesse no bem-estar dos colaboradores, conforme visualiza-se no gráfico 2.

**GRÁFICO 2**– Interesse dos gestores no bem-estar dos funcionários.

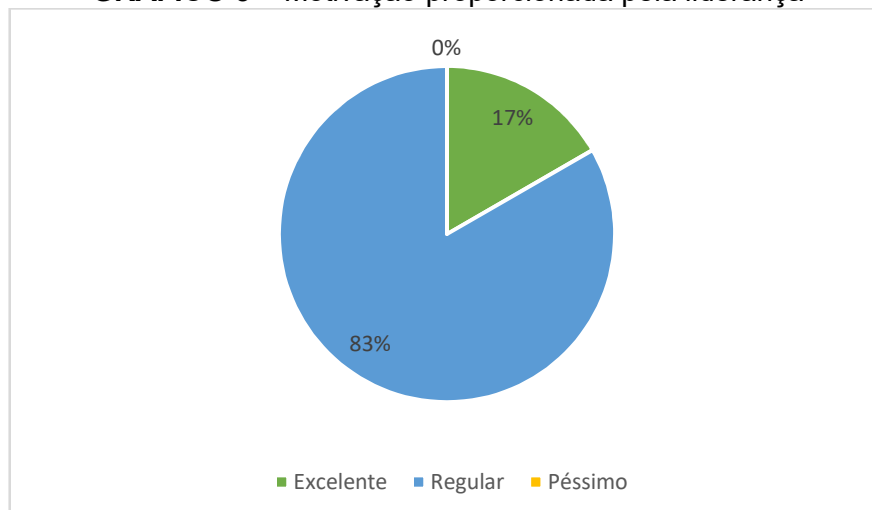


**Fonte:** elaborado pelo autor (2019).

No gráfico 2, foi observado que 50% dos funcionários afirmaram que os gestores têm interesse no bem-estar dos mesmos, 33% preferiram não opinar e o restante de 17% responderam que não há interesse por parte dos gestores.

O gráfico 3 aborda a questão de como os funcionários avaliam o seu superior quanto a motivação no ambiente de trabalho.

**GRÁFICO 3** – Motivação proporcionada pela liderança



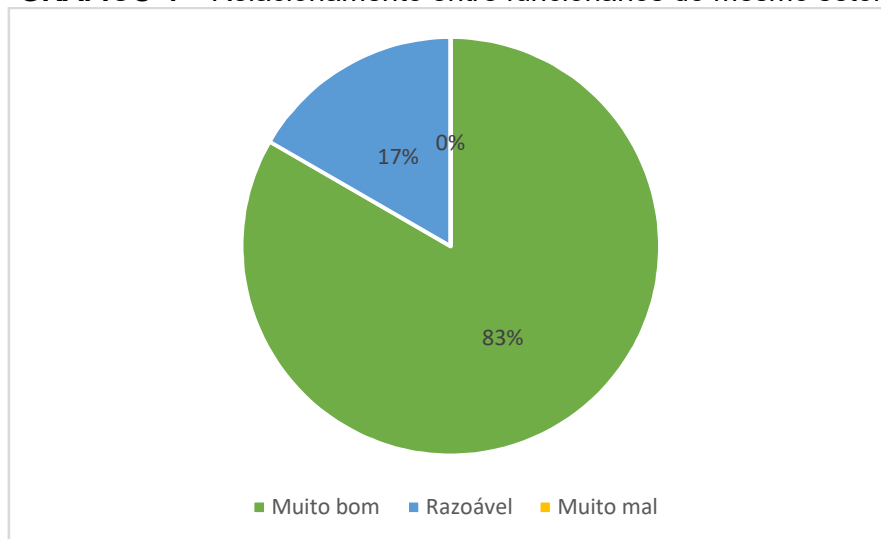


**Fonte:**elaborado pelo autor (2019).

No gráfico 3 foi constatado que 83% dos atendentes acham regular a avaliação em relação a motivação e 17% acham excelente a avaliação do superior em relação a motivação, em análise aos resultados obtidos verifica-se que os gestores devem incentivar mais os seus funcionários a fim de ajudar no desenvolvimento pessoal de cada colaborador.“A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano” (CHIAVENATO, 2004, p. 172).

No gráfico 4 foi analisado a questão do relacionamento entre os funcionários do mesmo setor.

**GRÁFICO 4** – Relacionamento entre funcionários do mesmo setor

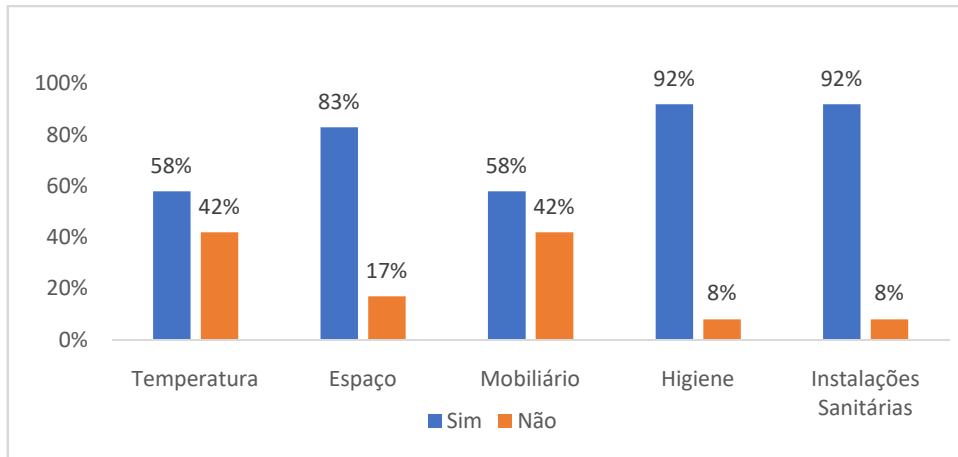


**Fonte:**elaborado pelo autor (2019).

Conforme gráfico 4, foi verificado que 83% dos funcionários consideram que existe relação muito boa entre os funcionários do mesmo setor e 17% acham razoável, através dos resultados obtidos verificou-se que há um bom clima entre os funcionários. “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

No gráfico 5 é abordado as questões no ambiente estrutural de trabalho oferecido para os funcionários.

**GRÁFICO 5** – Satisfação em relação às condições ambientais da empresa.



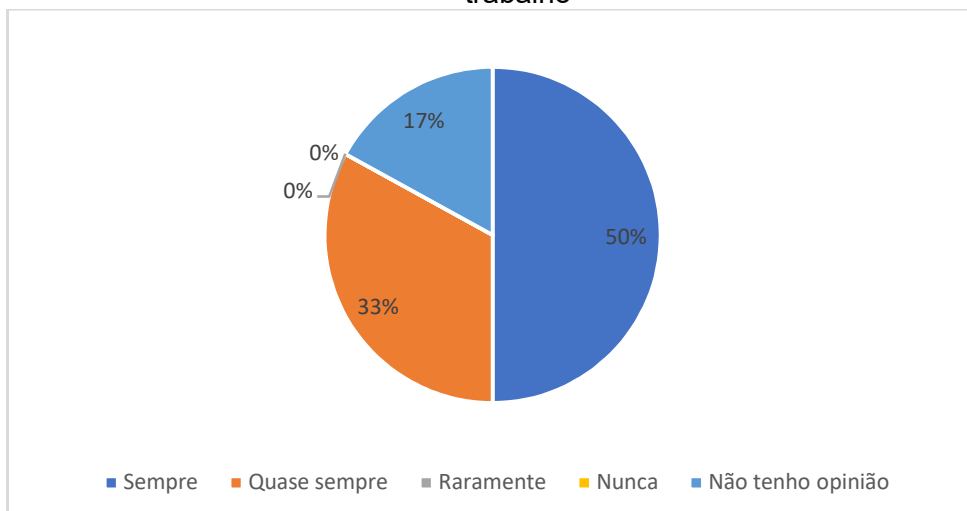
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019).

Diante das respostas obtidas no gráfico 5, destaca-se que a higiene e as instalações sanitárias apresentam 92% de satisfação entre os funcionários, logo após 83% espaço da empresa, as demais condições ambientais da organização com 58% temperatura e mobiliário. Assim conclui-se em relação a estrutura empresarial são necessários alguns pontos de atenção para que os funcionários tenham uma satisfação maior nos quesitos mobiliário e temperatura, ressalta-se que a empresa deve proporcionar ao seu funcionário boas condições estruturais para o desenvolvimento de suas atividades.

Chiavenato (2004) salienta que a qualidade de vida no trabalho envolve todos os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos presentes no local de trabalho.

O gráfico 6 aborda se os colegas de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade no dia-a-dia do trabalho.

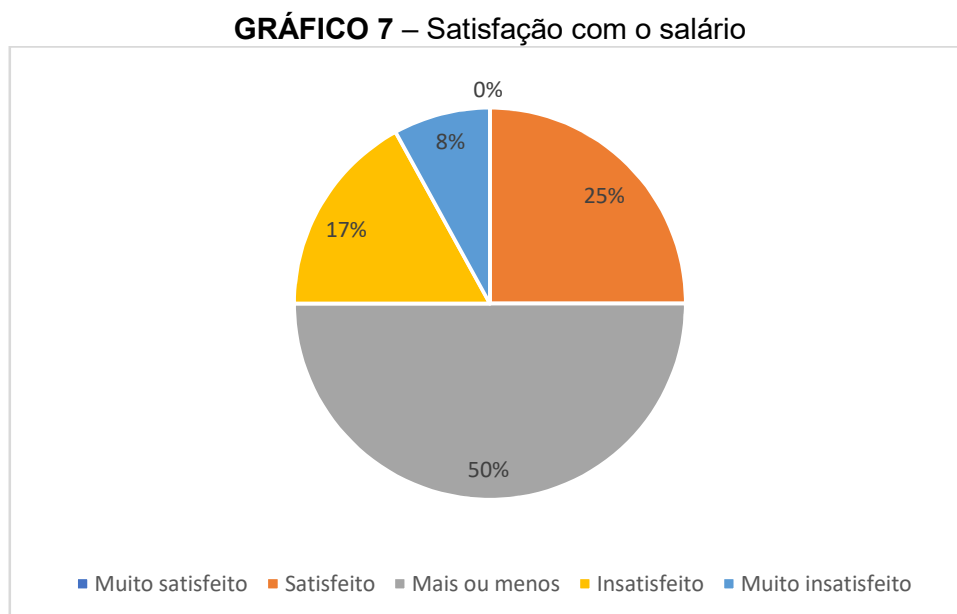
**GRÁFICO 6** – Interesse dos colegas de trabalho em relação à melhoria e produtividade do trabalho



**Fonte:**elaborado pelo autor (2019).

Pode-se concluir que 50% dos funcionários afirmam que há sempre o interesse dos colegas em melhorar a produtividade no trabalho, 33% informaram que quase sempre e os outros 17% não quiseram opinar.

O gráfico 7 apresenta uma análise dos funcionários satisfeitos com os salários pago pela empresa.

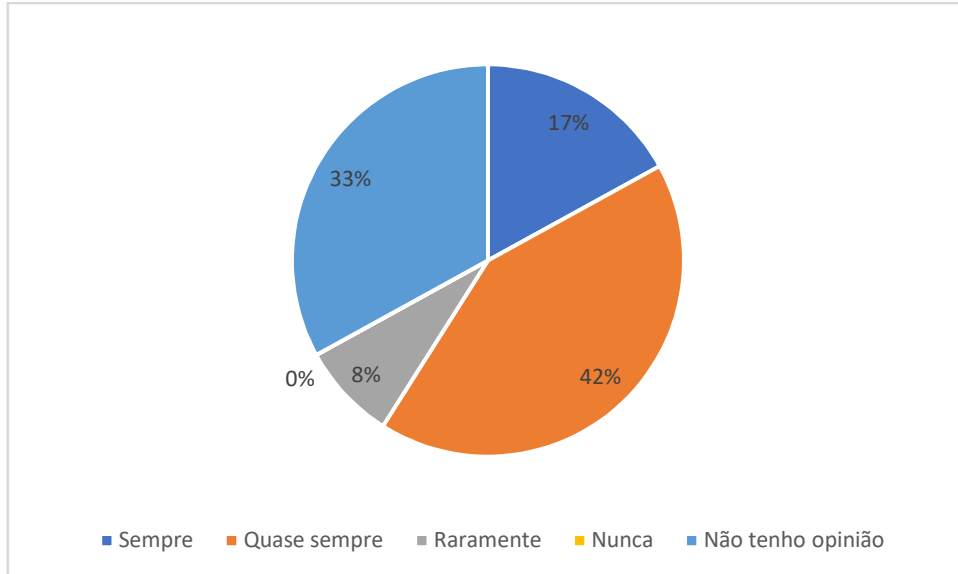


**Fonte:**elaborado pelo autor (2019).

Conforme gráfico 7, verifica-se que 50% dos funcionários alega que a sua remuneração é mais ou menos, 25% se dizem satisfeitos, 17% insatisfeito e 8% muito insatisfeito. Frente aos dados apresentados, há uma certa insatisfação em relação a remuneração pelos funcionários. Segundo Arruda e Rodrigues (2012) o salário é o elemento importante na gestão de recursos humanos, pois compensa, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas.

O gráfico 8, aborda se os superiores reconhecem os bons resultados alcançados pelos funcionários pelas suas atividades atribuída na empresa.

#### **GRÁFICO 8 – Reconhecimento pelos bons resultados alcançados**

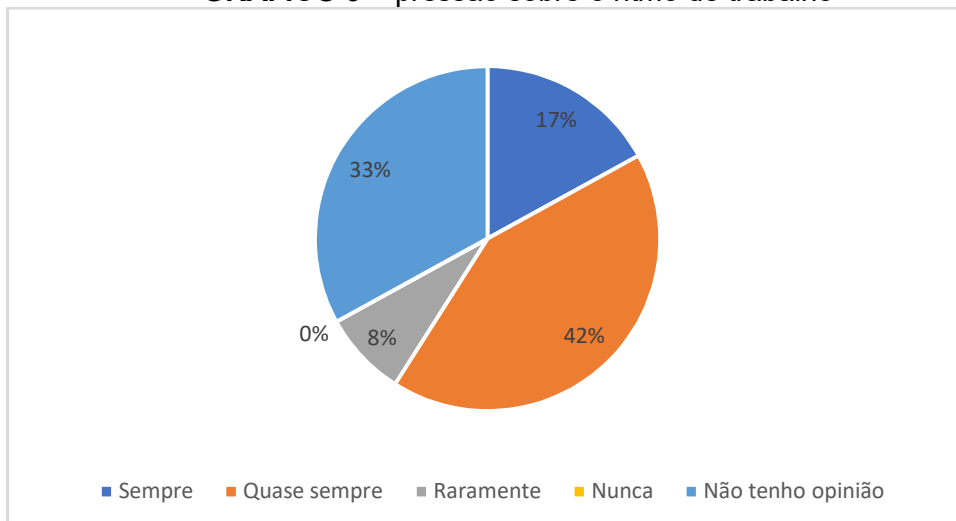


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

No gráfico 8 pode-se verificar que 42% dos funcionários alegam que não são reconhecidos pela sua liderança, 33% dos atendentes preferiram não se manifestar, 17% já dizem ao contrário informar que o gestor faz o seu papel de motivar.

O gráfico 9 aborda a pressão no ritmo de trabalho do gestor sobre os seus funcionários.

**GRÁFICO 9** – pressão sobre o ritmo de trabalho

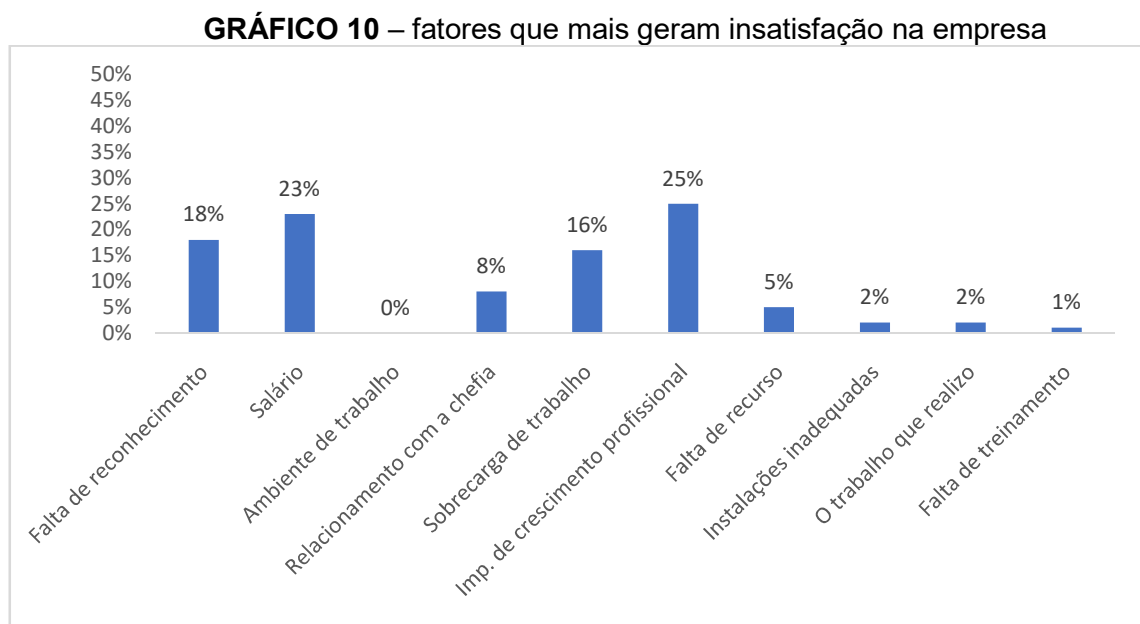


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Diante os resultados obtidos percebem-se que 42% dos funcionários relatam que quase há uma pressão sobre o ritmo de trabalho, 33% não quis opinar, 17% informa que sempre ocorre essa pressão e os outros 8% informa que raramente. Caso ocorra um controle excessivo e muita pressão encima dos funcionários, afetará negativamente no clima organizacional, porém, se o controle for

baixo e houver poucas cobranças, afetará positivamente no clima organizacional (SIQUEIRA, 2008).

A última questão aborda alguns fatores relevantes dentro de um ambiente de trabalho, assim o atendente selecionou apenas 5 que geram mais insatisfação, conforme o gráfico 10.



**Fonte:** elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se, diante dos resultados apresentados no gráfico 10, a impossibilidade de crescimento profissional obteve 25%, salário 23% de insatisfação dos funcionários seguido pela falta de reconhecimento com 18% e sobrecarga com 16%, sendo esses os principais fatores com maior relevância de insatisfação dos atendentes no qual os gestores devem tomar uma ação mediante aos resultados obtidos pela análise. De acordo com Wagner (2006), a insatisfação contribui para a rotatividade empresarial, o *turnover* não é vantajosa para as empresas pois muitas vezes acabam perdendo bons profissionais, além de gerar gasto para organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente aos estudos realizados observa-se que as organizações para alcançarem os seus objetivos e seu desenvolvimento dependem do seu empregado motivados para desempenhar as suas atividades assim, proporcionando um bom ambiente dentro da organização é um fator positivo. Do contrário, um clima organizacional desagradável pode ocasionar na desmotivação e descontentamento aos funcionários resultando no aumento de *turnover*, absenteísmo, baixa produtividade acarretando a um impacto negativo para a pretensão da organização, com isso empresas vêm investindo a cada vez mais nos seus funcionários proporcionando um local de trabalho agradável para que possa desempenhar as suas atividades resultando, no reconhecimento profissional do seu empregado. As expectativas do empregado diante uma empresa, estão associadas a um bom ambiente de trabalho, com remuneração justa de acordo com a função desempenhada, crescimento profissional, benefícios e valorização.

Diante a pesquisa realizada teve como objetivo analisar o clima organizacional na empresa Minas Imagem unidade de Juiz de Fora (MG), por meio de uma pesquisa de campo com 12 atendentes da empresa. Os estudos foram baseados em referenciais teóricos, no qual foi unânime entre os autores afirmação que o clima organizacional é um dos principais motivos que afeta a motivação e a satisfação dos funcionários dentro da organização.

Foi identificado alguns pontos satisfatórios após aplicação do questionário como o interesse dos funcionários em atender as demandas no qual são impostas para os exercícios de suas tarefas uma média 50% sempre e quase sempre 33%, um bom ambiente entre os funcionários 83% alegam que muito boa, sendo importante para trabalhos em equipe ajudando a organização a obter resultados satisfatórios.

Entretanto, os pontos críticos abordados na pesquisa como insatisfação salarial, sobrecarga no trabalho, impedimento crescimento profissional destacam-se dentre os fatores que geram descontentamento no ambiente de trabalho.

Perante a análise, chegamos à algumas sugestões de melhoria após identificarmos os pontos de negativos averiguar e tomar as devidas providências, insatisfação salarial a empresa pode fazer ajuste dentro da sua realidade financeira caso não tenha a disponibilidade, poderá substituir através de alguns auxílios, como exemplo do auxílio alimentação, convênios e parcerias, sobrecarga e pressão no

trabalho é o papel importante onde os gestores em conjunto com RH podem desempenhar, contratando mais funcionários para amenizar a sobrecarga de trabalho,

falta de reconhecimento e impedimento profissional através de *feedback*, treinamento e capacitação do funcionário além do endomarketing, para mostrar ao colaborador a importância do seu papel exercido dentro da empresa.

Ressalta-se que as sugestões de melhorias a serem implementadas podem torna-se pontos fortes, para a um bom ambiente organizacional ocasionalmente a empresa poderá alcançar todas suas metas traçadas com a redução desses pontos críticos assim, seguindo o que foi proposto com essas melhorias consequentemente a empresa terá um resultado satisfatório frente a motivação dos seus funcionários com a melhora do clima organizacional.

## ABSTRACT

*Accepting as constant changes in the organizational environment of technological advances, process improvements, changes in procedures, among other factors, it becomes important that the manager makes an analysis of the business environment, in order to reorganize and adapt to these routine changes. Managing a manager's organization will require a good organizational environment for their employees, using them to develop a better way, as their activities are consequently resulting in improved employee performance against the organization. With this in mind, companies are increasingly working to improve their relationship with their employee. This paper aims to present a study about the organizational climate and its factors within the Minas Imagem organization in Juiz de Fora - MG. To achieve the proposed objective, conduct a bibliographic study, as a quantitative field research with twelve company participants. Finally, points were identified where managers can improve, such as work pressure, compensation and lack of recognition of leadership, as well as positive aspects such as a good relationship between the attendants and the willingness to reach goals followed by the company.*

**Keywords:** Organizational Climate. Organizational culture. Motivation. Leadership

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, J.F.; RODRIGUEZ, M.R.Y. **Remuneração por desempenho gera mais satisfação no colaborador**: Estudo de caso de empresa comercial. Universidade Federal Fluminense. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas** - 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O capital humanos das organizações**. 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 527 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- CODA, Roberto. Pesquisa de Clima organizacional e Estratégica de Recursos Humanos. *In*: BERGAMINI, Cecília W. CODA Roberto (org). **Psicodinâmica da vida Organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- JOHANN, Silvio. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 280 p.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003. 214 p.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: satisfação no trabalho. São Paulo: Artmed, 2008. 344 p.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 148 p.
- WAGNER III, John A. - HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo 11ª ed. 2006.