

# CLIMA ORGANIZACIONAL E ÍNDICE DE SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA OXINTTY

Sandra Santos Silveira\*

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional da Empresa Oxintty Indústria e Comércio LTDA, localizada na cidade de Itabaianinha-SE, e toma como objeto de estudo a trajetória profissional dos colaboradores do referido empreendimento. Ao levar em consideração que o clima organizacional constitui-se como resultado da relação entre os elementos internos de uma empresa perseguiu-se as seguintes problemáticas investigativa: Quais fatores contribuem para a desarmonia na empresa? Quais instrumentos auxiliam no processo de identificação de problemas organizacionais? Quais estratégias podem ser usadas para lidar com problemas? Para tanto, foi necessário: identificar estratégias de gestão e capacidades organizacionais; e investigar o índice de satisfação dos funcionários no espaço em análise. Como procedimentos metodológicos, foi desenvolvido um estudo descritivo de abordagem quali-quantitativa, aliado a aplicação de questionário fechado como instrumento de pesquisa aplicado a sete funcionários da empresa, dentre eles dois gestores e cinco vendedores. Como resultados preliminares é possível destacar que o clima organizacional favorável para o desempenho das atividades na empresa em estudo depende não só do comportamento da pessoa numa situação organizacional particular, mas também dos problemas e desafios que ele percebe no meio interno e externo da organização, o que envolve a relação com outros funcionários, bem como elementos intelectuais e econômicos da vida social de cada um.

**Palavras-chave:** Oxintty. Clima Organizacional. Gestão de Pessoas.

## ABSTRAT

This work aims to analyze the Company's organizational climate Oxintty Industry and Trade LTDA, located in Itabaianinha-SE, and takes as its subject matter the career path of employees of that enterprise. To take into consideration that the organizational climate was established as a result of the relationship between the internal elements of a company pursued the following investigative problems: What factors contribute to the disharmony in the company? What tools assist in the organizational problems identification process? What strategies can be used to deal with problems? Therefore, it was necessary: to identify management strategies and organizational skills; and investigate the employee satisfaction index in the space under consideration. As methodological procedures, we developed a descriptive study of qualitative and quantitative approach, combined with the application of closed questionnaire as a research tool applied to seven employees, including two managers and five sales. As preliminary results it is possible to emphasize that a favorable organizational climate for the performance of activities in the company under study depends

---

\*Graduada em Administração pela Universidade Tiradentes. Email: [sandraguel@msn.com](mailto:sandraguel@msn.com).

not only on the person's behavior in a particular organizational situation, but also the problems and challenges that he perceives in the internal and external environment of the organization, involving the relationship with other employees, as well as intellectual and economic elements of social life of each.

**Keywords:**Oxintty. Organizational climate. People management.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Souza (1982), estudos de clima organizacional são particularmente úteis, pois fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Assim, na medida em que há um trabalho que identifica e investe em tentativas de resolução de problemas, pode-se garantir uma qualidade no ambiente de trabalho, o que aumenta a produtividade e a eficiência no meio físico-operacional, para além do meio econômico-financeiro. Foi nesse sentido que este trabalho objetivou analisar o clima organizacional da Empresa Oxintty Indústria e Comércio LTDA, com vista a contribuir, por meio da análise crítica e reflexiva do administrador, com a qualidade do ambiente de trabalho do espaço em estudo. Para tanto, elegeram-se como objetivos específicos: identificar estratégias de gestão e capacidades organizacionais; e investigar o índice de satisfação dos funcionários no espaço em análise.

Fundada em 2006 pelo empresário Ednaldo Alves dos Santos, a OXINTTY INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA, está localizada na Rua Oriente, nº 105, na cidade de Itabaianinha-SE e tem como objetivo a produção e venda de produtos têxteis, mais precisamente artigos para esportes e atividades físicas em geral. A empresa, fruto de iniciativa particular, surgiu voltada para fabricação de peças íntimas, mas foi com uma alta demanda aliada a estratégias de venda, como aluguel de máquinas e a utilização de mão de obra e espaço familiar, que foi possível superar as limitações financeiras e expandir a produção. Em 2010, com condições financeiras e espaciais adequadas para atender a demanda que tendia a crescer, a Oxintty, aderindo às necessidades do público aderiu a confecção de “moda fitness”, ficando conhecida desde então como Oxintty Sport Fitness. Para Ednaldo, seu fundador, a missão é “[...] criar, produzir e comercializar roupas fitness com inovação e qualidade que proporcione um estilo de vida casual e saudável e assim criar uma relação afetiva e duradora com os clientes”.

Para alcançar os objetivos utilizou-se da pesquisa descritiva que segundo Lakatos e Marconi (2011), tem como objetivo registrar fatos, analisá-los, interpretá-los, com vistas a identificação de suas causas. Assim, ela auxiliará no processo de identificação dos fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos ou variáveis que afetam o processo de trabalho. Como instrumento de pesquisa utilizou-se de questionários fechados para os funcionários e semi-abertos para os gestores. Essa distinção se deu pela viabilidade temporal apresentada por cada sujeito da pesquisa.

A abordagem quali-quantitativa auxiliou no processo de análise do material proveniente dos questionários aplicados. De acordo com Minayo (2014), as características da pesquisa qualitativa são:

[...] objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (MINAYO, 2014, p.34).

Entretanto, a autora alerta ainda para alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, tais como:

[...] excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados (MINAYO, 2014, p.35).

A fim de recolher mais informações, aliou-se pesquisa qualitativa a quantitativa, que como esclarece Fonseca (2002), possibilita resultados quantificáveis.

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. (FONSECA, 2002, p20).

Utilizou-se de autores da área como Luz (2012); Ulrich (2013); Souza (1982); Barreto (2011) e Chiavenato (2010). Para este último “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento” (CHIAVENATO, 2010, p.98). A partir disso, buscou-se relacionar a qualidade do ambiente organizacional, como sugeriu Chiavenato, com as capacidades organizacionais dos gestores e diretores, bem como a maneira como é entendida e interpretada pelos funcionários. Dessa maneira, buscou-se entender de cima para baixo e vice-versa, os problemas da empresa, estratégia esta que oferece maiores chances de superar crises e melhorar o rendimento da empresa, pois busca conciliar as ambições e aspirações de funcionários e donos de empresa, que por vezes tem objetivos e percepções distintas.

Como categorias de análise utilizou-se o conceito de capacidades organizacionais segundo Ulrich (2013). Para o autor,

As capacidades representam as habilidades e a especialização de uma empresa. Descrevem o que as organizações podem fazer e como o fazem. Elas são conjuntos de competências individuais transformados em capacidades organizacionais. Ao isolar a identidade da empresa, complementam as competências técnicas e essenciais (ULRICH, 2013, p.14).

Também foi utilizado o conceito de gestão de pessoas, segundo Barreto (2011). Os estudos da autora que apesar de retratarem estratégias de gestão de pessoas na rede hoteleira do nordeste do Brasil, foram muito úteis neste trabalho, pois ela estabelece uma relação entre as configurações de estratégias de gestão de pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional. Sobre isto Barreto (2011) considerou:

A gestão de pessoas desempenha a importante função de transformar estratégias em capacidades organizacionais. Estas, por sua vez, são resultados de gestão de pessoas críticos para o alcance do desempenho organizacional, promovendo o elo entre a gestão de pessoas e o desempenho. Ao se tentar desvendar especificamente como esse processo ocorre, percebeu-se que tanto as configurações de estratégias de gestão de pessoas quanto as capacidades organizacionais são complementares e que dificilmente a escolha entre um ou outro modelo irá proporcionar um desempenho superior [...]. Desse modo os resultados apresentados comprovaram que as melhorias gerais nos empreendimentos são efeito de um conjunto de práticas de gestão de pessoas interdependentes, que se reforçam mutuamente para a produção de efeito sinérgico (BARRETO, 2011, p.134-135).

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E APLICABILIDADES**

Para Litwing E Stringer Jr (1968) clima organizacional “É um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e comportamento dessas pessoas” (LITWING; STRINGER JR, 1968, p.56). Para Luz (2012, p.20), clima organizacional pode ser definido como “[...] o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Assim, o autor divide o clima organizacional em “bom, prejudicado ou ruim” (LUZ, 2006 apud BEZERRA, 2011). Como bom, entende-se o local de trabalho onde o colaborador sente-se motivado, satisfeito e feliz, ficando assim comprometido com o trabalho que desenvolve. Já “prejudicado e ruim” refere-se a desconfortos, desestímulos e insatisfação que podem surgir dentro do ambiente laboral. A figura a seguir demonstra de forma mais detalhada os tipos de clima organizacional.

Figura 1- Tipos de Clima Organizacional

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

Fonte: BOBATO; BUSTAMANTE (2015)

A figura anterior demonstra que os principais fatores que atingem o clima organizacional são os internos. Contudo, há autores como BORNIGER; SCHMIDT; SCHREIBER; BRANCO (2015), que ao estudarem sobre “Relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional”, consideram que:

São distintos os fatores que podem ser levados em consideração no momento da criação das estratégias organizacionais. As informações obtidas no ambiente externo, um melhor aproveitamento dos recursos internos, os relacionamentos com outras organizações e o alinhamento com a missão e visão da empresa são exemplos desses fatores. Nos estudos de gestão, identificaram-se três deles que trazem essas características como base para a fundamentação da gestão estratégica organizacional: visão orientada pelo ambiente externo, visão baseada em recursos, estratégias relacionais. (BORNIGER; SCHMIDT; SCHREIBER; BRANCO, p.37, 2015)

Assim, fatores externos como problemas de saúde, habitação, concorrência, rivalidade entre as empresas, poder de negociação, dentre outros, também interferem no clima organizacional. Desse modo, há uma relação intrínseca entre fatores internos e externos que uma vez percebidos e melhorados podem causar “felicidade” no ambiente de trabalho, como afirmou Bobato e Bustamante (2015), ao desenvolverem pesquisa sobre o tema. De acordo com os autores,

[...] haverá melhor aproveitamento do uso do seu tempo, da busca de equilíbrio na melhoria de suas relações com os outros e pela harmonização de seus sentimentos com a realidade, ou seja, apesar da felicidade ser um fator subjetivo, a pesquisa sinaliza que o bom clima organizacional é, sim, um fator de felicidade no trabalho (BOBATO; BUSTAMANTE, 2015, p.37).

Desse modo, desenvolver estudos de clima são essencialmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Nesse sentido, buscou-se por meio da análise de fatores internos e externos, como o nível de satisfação dos funcionários e a forma como é gerida, bem como as capacidades organizacionais perceber os problemas da empresa Oxintty e as possíveis soluções.

## 2.1 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL: CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS, GESTÃO DE PESSOAS E ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Para BOBATO e BUSTAMANTE (2015), o clima organizacional é um fator determinante para que uma organização consiga atingir seus objetivos e metas, assim como para competir de forma adequada no mercado. Para tanto, as organizações necessitam investir em maneiras de satisfazer seu público interno, ou seja, seus funcionários, adotando práticas transparentes e abertas de gestão como forma de buscar o comprometimento de seus colaboradores. Pode-se destacar como fatores que influenciam o clima organizacional de uma empresa: a motivação, a liderança e a comunicação.

A motivação parte do comportamento das pessoas depende de cada um e pode ser responsável por sustentar determinados posicionamentos na empresa. A liderança pode ser entendida como capacidade de influenciar comportamentos, o que parte tanto dos líderes para os liderados como entre os próprios liderados. A comunicação como peça-chave, refere-se às informações – idéias, fatos, pensamentos, valores e sentimentos – compartilhados no ambiente da organização e o processo torna-se um fator estratégico (BADUCCI; KANAANE,

2007). Assim, não adianta ter uma boa liderança, com motivações eficazes se não houver comunicação, como explica Faria (2014).

De nada adianta, por exemplo, uma empresa fazer uma campanha publicitária milionária a respeito da sua responsabilidade social ou ambiental para os clientes externos, se seus clientes internos não estão satisfeitos com as condições de trabalho ou não sabem de nada que empresa realiza a respeito destas questões. (FARIA, 2014, n.p.)

O clima organizacional que necessita de liderança, motivação e comunicação, dependem assim das capacidades organizacionais e da gestão de pessoas, pois os gestores são peças fundamentais no clima da empresa, pois se este não estiver bom dificilmente conseguirão atrair investimentos para incrementar seus negócios. O preço das ações reflete o grau de confiança dos investidores, que por sua vez é afetado pela ambiência interna das organizações. (SOUZA, 2013, p. 10).

### **3 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS NA EMPRESA OXINTTY**

A abordagem que caracteriza a pesquisa refere-se a uma abordagem qualitativa, por considerar a “relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e, portanto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Trata-se de uma pesquisa com análise descritiva que busca compreender a relação entre os temas centrais citados anteriormente.

Foram aplicados questionários semi-abertos a 7 colaboradores sendo 2 gestores e 5 vendedores. Estes foram aplicados no local de trabalho onde duas pessoas se negaram a responder. Os questionários, baseando-se no referencial teórico utilizado, contemplavam perguntas sobre sete fatores que poderiam influir no clima organizacional, a saber: motivação; responsabilidade; padrões; recompensas; clareza; comunicação e liderança. A partir disso, foi construída a tabela a seguir que representa o índice médio de fatores de clima aplicados aos sete colaboradores por meio de um questionário fechado, onde foi atribuído notas para cada um dos elementos presentes na tabela.

Tabela 1 - Índices médios de fatores de clima, conforme o nível hierárquico

Fatores	Níveis		
	Diretoria	Gerência	Funcionários
1- Motivação	10	8,0	6,0
2- Responsabilidade	10	10	6,0
3- Padrões	10	9,5	7,0
4- Recompensas	10	9,0	7,0
5- Clareza	10	10	5,0
6- Comunicação	10	10	7,0
7- Liderança	10	10	10

Fonte: Tabela elaborada pela autora

Chama a atenção que a percepção de clima é mais otimista à medida que descemos o escalão hierárquico. O primeiro escalão vê mais conformidade em todos os fatores questionados. Enquanto o segundo escalão identifica carências na motivação e padrões de trabalho. Já o terceiro escalão vê menos clareza (5,0) nas decisões do que os dois primeiros escalões (10) - o que pode sugerir que há clareza apenas entre a chefia, o que recai na comunicação, peça chave para o bom clima organizacional. Das três características apresentadas por Luz e citadas anteriormente como fator decisivo para um bom clima, apenas a liderança aparece com nota máxima nos três escalões. Além deste também foi possível perceber outras deficiências, como as apresentadas na quadro a seguir.

Quadro 1- Questionário aplicado a 5 funcionários do 3 escalão

Como você avalia as instalações físicas do seu ambiente de trabalho?	Ótimo 5	Bom	Regular	Ruim
O que você acha de trabalhar na Oxintty?	3	2		
Como você avalia as capacitações e os treinamentos oferecidos pela empresa?	2	3		
Preocupa-se com o futuro da empresa?	3	2		

Gostaria que seus filhos trabalhassem nessa empresa?	Sim 5	Mais o menos	Não
Confia no seu chefe?	5		
É valorizado pelos seus superiores	2	3	

Acha justo seu salário	2	3	
Esforçar-se na realização das atividades	5		
Corre risco de ser demitido			5
Tem problemas com o transporte para o trabalho	1	2	2
É informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho	1	4	
O clima de trabalho da equipe é bom	2		3
Gosta do que faz		5	

Os sujeitos da pesquisa tem entre 18 a 46 anos, sendo 4 com o segundo grau completo ou incompleto e uma com o terceiro grau completo. Dois são casados e 3 solteiros, todos trabalhando mais de 1 ano e 6 meses na empresa. Pelo quadro anterior, é possível perceber que o clima da empresa não é bom, pois os profissionais tem problemas como transporte público, são carentes de valorização pelo empregador e alguns discordam do salário que recebem. Se comparados as respostas do empregador ou mesmo gerencia, é possível perceber que esses problemas não são detectados, ou levados em consideração por eles, o que pode contribuir para o baixo nível de satisfação de alguns funcionários. Por certo, o empregador, quando questionado sobre o clima organizacional, reconhece algumas problemáticas e lança atitudes futuras para lidar com problemas, o que representa um ponto positivo na busca por um bom clima organizacional.

Assim, como resultados preliminares é possível destacar que o clima organizacional favorável para o desempenho das atividades na empresa em estudo depende não só do comportamento da pessoa numa situação organizacional particular, mas também dos problemas e desafios que ele percebe no meio interno e externo da organização, o que envolve a relação com outros funcionários, bem como elementos intelectuais e econômicos da vida social de cada um.

#### **4 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES**

Como limitações é possível destacar recusa por parte de alguns funcionários a participar da pesquisa. Os motivos versaram sobre a não exposição do local de trabalho, o que sugere um ambiente que pode causar medo e incertezas. Outra limitação foi encontrar um horário disponível para a aplicação de entrevista com o gestor, afinal o mês de dezembro, no qual foi realizada a pesquisa, foi sobrecarregado para este, devido às atividades voltadas para festas de final de ano.

Como sugestão, é possível considerar que a aplicação de questionários fechados agiliza e viabiliza o desenvolvimento da pesquisa de campo, na medida em que esta se desenvolve no local de trabalho. Entretanto, a observação participante, por permitir que o pesquisador participe do ambiente de trabalho e observe elementos deste de forma direta compartilhando assim as experiências de vida para melhor compreender os hábitos e convenções laborais e sociais, pode-se ter resultados mais amplos. Desse modo, a sugestão é que pesquisa participante, caso encontre viabilidade, é propícia para estudos sobre clima organizacional devido a metodologia de aproximação entre o pesquisador e o objeto pesquisado.

## **CONCLUSÃO**

A pesquisa evidenciou um baixo nível de satisfação pelos colaboradores devido a falta de feedback, dinamismo e espírito de equipe entre os funcionários. Além disso, foi possível perceber ainda insatisfação no ambiente salarial. Para lidar com o clima organizacional que acaba ficando comprometido com estes problemas a empresa pode implantar um plano de valorização que envolva uma maior qualificação dos colaboradores.

Outra alternativa seria investir em recompensas, o que iria interferir na motivação. Uma vez motivados, haveria maior clareza, o que melhoraria a comunicação, responsabilidade, padrões tanto o segundo escalão quanto para o terceiro. Como ações diretas para o primeiro escalão, seria apropriado adotar a pesquisa de clima pelo menos duas vezes por ano para compreender o clima e assim garantir que os resultados da empresa sejam satisfatórios para ambos os objetivos dos sujeitos que dela fazem parte. Além disso, investir em consultoria na área de RH para aplicar dinâmicas de grupos visando conhecer os pontos positivos e negativos para conhecimento e melhoramento dos colaboradores contribuiria para melhor motivação, liderança e comunicação, peças chaves para um bom clima organizacional.

Por fim, trabalhar em empresas onde o clima organizacional seja favorável ao desenvolvimento da criatividade e da identidade dos funcionários pode contribuir para que os colaboradores possam produzir mais e melhor, o que interfere de forma direta nos ganhos da empresa.

## **CRONOGRAMA**

As atividades da pesquisa foram assim distribuídas:

<b>ETAPAS</b>	<b>Novembro/Dezembro- 2015</b>	<b>Janeiro-2016</b>
<b>1- Escolha do tema, objeto, objetivo, metodologia e categorias de análise</b>	<b>X</b>	
<b>2- Revisão bibliográfica</b>	<b>X</b>	
<b>3- Coleta e análise de dados</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>4- Resultados preliminares</b>	<b>X</b>	
<b>5- Escrita do artigo</b>		<b>X</b>

Fonte: Quadro elaborado pela autora

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Estratégias de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais.** Tese de doutorado. Universidade de São Paulo-USP. São Paulo, 2011.

BORNIGER, Camiila; SCHMIDT, Serje; SCHREIBER, Dusan; BRANCO, MarsalAvila Alves. **Relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo contemporâneo de casos múltiplos.** Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 11-41.jan./jun. 2015

BOBATO, Eliton Cristian; BUSTAMANTE, Maria Teresa. **Clima Organizacional como Fator de Felicidade no Trabalho.** Revista de Extensão e Iniciação Científica UNISOCIESC, v. 2, n. 1, 2015.

FARIA, Caroline. **Clima Organizacional.** Infoescola. 2014. Disponível em: [http://www.infoescola.com/administracao\\_/clima-organizacional/](http://www.infoescola.com/administracao_/clima-organizacional/). Acesso em: 15 de janeiro de 2016.

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 localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói: UFF, 2003. 182 p. Dissertação ( Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminens: Niterói, 2003

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento .** Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2014.

SOUZA, EdelaLanzer Pereira de. **Clima e motivação em uma empresa estatal.** *Rev. adm. empres.* [online]. 1982, vol.22, n.1, pp. 14-18. ISSN 0034-7590.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Gestão do elemento humano : uma estratégia efetiva.** Maria Zélia de Almeida Souza e Vera Lúcia dos Santos de Souza. 2013.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura. 2013