

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA M&M INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ROUPAS: UM ESTUDO DE CASO

LODRON, Pedro Henrique Moreira ¹; COSTA JÚNIOR, José Sérgio ²



juceliofernandes97@outlook.com
sergio.jr@unifagoc.edu.br

¹Discente Graduação ADMINISTRAÇÃO

²Docente Graduação ADMINISTRAÇÃO

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo avaliar o clima organizacional dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, dando ênfase aos principais fatores levados em consideração pela literatura corrente, para responder à seguinte questão: qual o Clima Organizacional da empresa? Para tanto, foi utilizada uma pesquisa com metodologia de característica aplicada, descritiva, qualitativa e quantitativa. E quanto aos meios, bibliográfica, estudo de caso. Após a aplicação de questionários, concluiu-se que o clima organizacional da empresa está satisfatório, apesar de estar necessitando de uma maior atenção a alguns aspectos que hoje estão deixando a desejar, levando em consideração o que foi dito pelos seus funcionários.

Palavras-chave: Clima organizacional. Pesquisa de Clima. Motivação. Liderança.

INTRODUÇÃO

Um grupo pode e deve gerar bons resultados dentro de uma organização, mas para isso deve haver um ambiente satisfatório para seus integrantes. Pode-se dizer que o clima organizacional é a percepção que o colaborador tem sobre o ambiente, o que é um fator muito importante de uma empresa, pois está diretamente ligado à motivação de seus funcionários para gerarem resultados (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

Não existe colaborador melhor ou pior que o outro, ambos chegam à empresa com o intuito de dar seu melhor. O que acontece é que pode haver mudança em seu comportamento, ocasionada pelo ambiente em questão; com isso, cabe ao administrador prover um clima satisfatório para seus funcionários, a fim de que se sintam motivados a produzir (KOLB, 1978).

Um estudo de clima bem estruturado, feito com uma periodicidade e, acima de tudo, ouvindo o que os colaboradores têm a dizer, fará com que esses funcionários se sintam felizes e engajados a produzirem e continuarem por um bom tempo na empresa. Um estudo feito pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em 2016 constatou que o índice de rotatividade voluntária nas empresas brasileiras é de 24%; já entre as 150 melhores empresas, esse índice é de 7%.

Para Robbins (2006, p. 375), "cultura organizacional se refere a um sistema de

valores compartilhado pelos membros que diferencia a organização das demais".

Uma empresa que se preocupa com seus colaboradores e com o ambiente em que eles trabalham estará sempre a um passo à frente de se manter competitiva no mercado. Funcionário satisfeito é sinônimo de produtividade com qualidade.

Este estudo de caso será realizado na M&M Indústria e Comércio de Roupas, uma empresa do ramo têxtil que está no mercado há aproximadamente 8 anos. Localizada na cidade de Astolfo Dutra (MG), conta com 25 funcionários em sua linha de produção e é uma empresa prestadora de serviço que terceiriza roupas de outras 3 empresas do estado de São Paulo.

Com base no exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: qual o nível do clima organizacional da empresa M&M Indústria e Comércio de Roupas, segundo seus colaboradores?

O objetivo geral da pesquisa é compreender o nível de satisfação de seus colaboradores em seu ambiente de trabalho, pois a maneira como o trabalhador enxerga o meio em que exerce sua atividade está diretamente ligado à forma como ele irá desempenhar sua função dentro da empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão tratados os elementos constantes numa Pesquisa de Clima Organizacional para darem suporte à ferramenta de trabalho de campo.

Conceito de Clima Organizacional

Segundo Rizzatti (2002), após 15 anos do fim da Segunda Guerra Mundial, no início dos anos 60, foi dado o início aos estudos sobre o Clima Organizacional nos Estados Unidos, tendo como pioneiros Forehand e Gilmer, com seus trabalhos sobre comportamento organizacional, dentro do importante movimento da administração chamado de comportamentalismo. Esse movimento buscou formas de conciliar o bem-estar dos funcionários em seu ambiente de trabalho e uma melhoria na produção, tendo como base a psicologia, como ferramenta para alcançar esse objetivo.

Para Coda (1993), o clima organizacional basicamente é formado pela ideia que o colaborador tem sobre o ambiente em que trabalha, baseando-se na cultura existente da organização. Pode-se dizer também que é um medidor de satisfação desses membros.

O clima organizacional consiste no ambiente em que os colaboradores exercem suas atividades, e esse clima impacta diretamente na motivação dos funcionários para realizarem suas funções do dia a dia. É a atribuição recebida pelos funcionários do ambiente e influencia diretamente no seu comportamento (CHIAVENATO, 2003).

Luz (2005, p. 22) defende que os colaboradores devem ter uma voz dentro da empresa e acredita que os superiores da organização devem ouvi-la, pois, segundo ele,

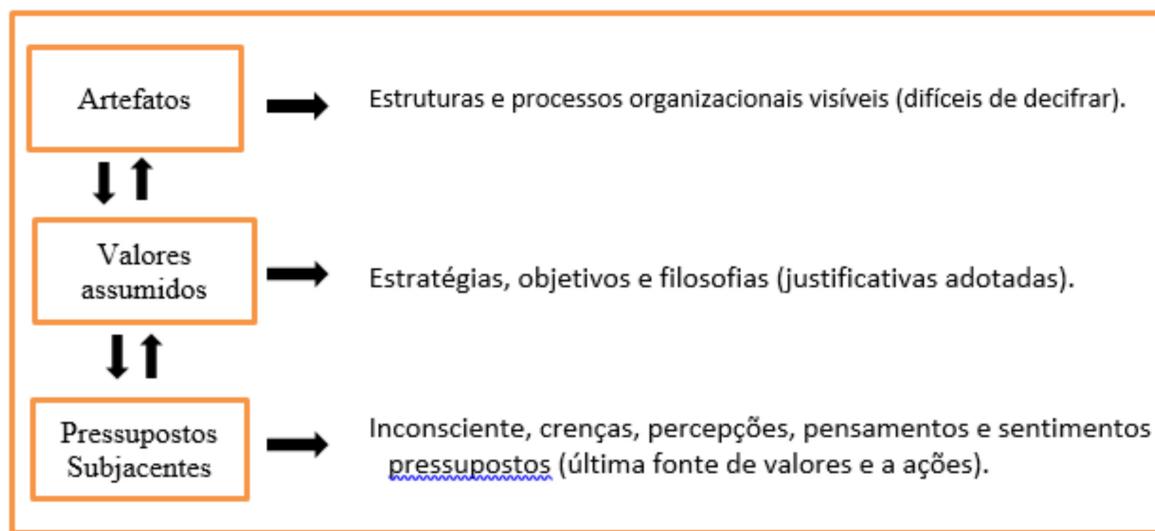
proporcionar um bom ambiente para os funcionários faz parte da missão da empresa.

Cultura Organizacional

As primeiras aparições da cultura organizacional podem ser vistas desde os primórdios da humanidade com os primatas. Desde aquela época, já seria possível saber que seria impossível conviver em um grupo sem que existisse o respeito mútuo por seus costumes, sua forma de pensar, resumindo: suas particularidades. No geral, a cultura mostra a personalidade dos integrantes em seu ambiente de trabalho (SILVA et al., 2015)

Segundo estudos de Schein (2009), a cultura organizacional pode ser dividida em três níveis, o que facilitará nosso entendimento, o que mostra a Figura 1. Pode-se destacado que há uma ligação entre esses níveis, pois, a cultura é um processo veemente.

Figura 1: Níveis de cultural



Fonte: adaptada de Schein (2009, p. 21).

Pode-se dizer que o Artefato é o nível mais fácil de observar, pois pode ser visto quando se olha a estrutura da empresa, as vestimentas, as máquinas, entre outros. Ou seja, é tudo aquilo que pode ser visto, ouvido ou percebido ao seu redor.

O segundo nível se trata das normas da empresa, de seus valores, sua visão, suas crenças, ou seja, aquilo em que as pessoas da organização acreditam.

O último nível, mas não menos importante, traz os elementos que são tidos como verdade da empresa. Esses valores são muito bem explicados, pois são resultado de uma grande experiência e aprendizado no decorrer do processo (SCHEIN, 2009).

Todos os indivíduos e grupos de dentro da organização se sentem influenciados pela Cultura Organizacional. Essa cultura pode trazer mudanças para o ambiente, por exemplo: a forma de se comunicar, o jeito como se comportam ou se vestem seus

funcionários, suas decisões, entre outras (LUZ 2005).

A cultura organizacional é algo muito dinâmico, o que faz com que ela seja compreendida pelos seus membros, podendo sofrer alterações e ser passada por outros integrantes do grupo, por exemplo, um recém-contratado da empresa. Um elemento que deve ser lembrado é o papel do fundador para a formação dessa cultura. O fundador é aquele que sempre esteve presente na empresa, diretamente ligado a todos os processos pelos quais a organização passou, e é capaz de entender como ninguém os conceitos dela (SCHEIN, 2009).

Benefícios de uma Pesquisa de Clima Organizacional

A Pesquisa de Clima Organizacional é um forte aliado dos gestores de Recursos Humanos, que buscam, por meio dela, a solução para problemas internos criados pelos integrantes do ambiente em questão, ela é uma ferramenta de único propósito, que é nos mostrar os pontos negativos e positivos. Os frutos dessa pesquisa, se usados corretamente, podem trazer melhorias na questão de produtividade e da qualidade, e mudanças no ambiente. Com um bom Clima Organizacional, todos os integrantes do grupo serão beneficiados. E o contrário também é verdadeiro, pois todos serão prejudicados com um péssimo clima organizacional (BISPO, 2006).

Uma Pesquisa de Clima Organizacional está diretamente ligada à motivação pessoal, por meio da qual se consegue ouvir o que os colaboradores têm a dizer sobre suas reclamações e seus elogios, o que possibilita promover as mudanças necessárias para atingir a satisfação e fazer com que os funcionários trabalhem engajados. Assim, a organização conseguirá alcançar suas metas e objetivos, o que terá reflexo na satisfação de seus clientes (GONZALEZ, 2000).

Bispo (2006) defende a tese de que essa pesquisa seja realizada por terceiros, ou seja, sem o envolvimento de pessoas da própria empresa. Pois, segundo ele os funcionários poderiam não se sentir muito à vontade e responderiam o questionário de uma forma que comprometeria os resultados.

Robbins (2006) cita elementos que devem ser tratados em uma pesquisa de clima organizacional, e alguns desses elementos serão citados e utilizados na pesquisa do presente artigo.

Motivação

Robbins (2006, p. 132) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Todos se sentem motivados por aquilo que lhes interessa, ou seja, não é recomendável dar ordens a um funcionário fazer uma atividade que ele não esteja disposto a desempenhar. O nível de motivação entre as pessoas varia de acordo com a situação que é dada.

Essa motivação está contida dentro da pessoa e pode sofrer alterações por fatores externos e também pelo próprio trabalho na empresa. Quando essa motivação interna recebe impulsos externos que a motivam a crescer, o ser humano é capaz de realizar, com mais precisão, suas atividades dentro da empresa. Visto isso, o gestor deve saber conciliar essas motivações internas e externas de seus funcionários para que consigam alavancar sua satisfação (CHIAVENATO, 2005).

Relacionamento

Uma grande parte da vida do ser humano é vivida dentro de uma organização, em seu trabalho. É preciso entender as diferenças existentes entre os membros do grupo, para que o clima fique satisfatório e tudo fluia como planejado, a fim de que funcionário e empresa sejam beneficiados. O gestor também deve saber elogiar, incentivar e valorizar seus colaboradores para que eles percebam que seu trabalho está sendo visto e valorizado pelo seu superior, incentivando-os mais a cada dia (LIMA, 2012).

Para que uma organização consiga atingir seus objetivos, deve contar com um bom relacionamento de sua equipe, pois a forma como essa equipe se relaciona está diretamente ligada com seus resultados. Para isso, esse grupo precisa estar sempre unido, precisa haver cooperação uns com os outros, e não pode faltar comprometimento (BRONDANI, 2010).

Chiavenato (2010) geralmente as pessoas sentem dificuldades em atuar sozinhas, por isso procuram se interagir com outras pessoas para assim, criarem grupos e atingir seus objetivos. Mas trabalhar em equipe muitas vezes se torna algo complicado. Para que tudo corra bem, deve haver fatores como confiança, participação das pessoas, lealdade, entre outros.

Comunicação Empresarial

Bahia (1995) divide a comunicação em interna e externa. A interna é aquela que é feita entre a empresa e seus colaboradores, enquanto a externa é realizada com seus clientes, fornecedores, acionistas, etc. Além disso, defende que essas informações são de muita importância pelo fato de poder ouvir seus funcionários quanto ao produto que é produzido e quanto ao pessoal “de fora”, por vários fatores.

Em todos os grupos deve existir a comunicação, pois é por meio dela que as informações e ideias são transmitidas. Para essa comunicação ser perfeita, o receptor deveria entender de forma idêntica à do emissor, o que nunca acontece. A forma como cada um interpreta uma informação é diferente, pois cada sujeito tem sua percepção daquilo que foi passado (ROBBINS 2006).

Ambiente e Condições de Trabalho

A forma como trabalhador exerce sua função na organização está diretamente ligada à sua qualidade de vida no trabalho. Segundo Ribeiro e Santana (2015), “o comprometimento e a motivação do trabalhador ocorrem de maneira mais natural em ambientes em que eles tenham a liberdade de interagir com as decisões da organização”.

Por maior que seja a empresa, por mais que ela conte com o melhor maquinário, o proprietário deve ter uma atenção com seus colaboradores, visto que são eles que farão seus produtos. Desde a década de 80 as organizações buscam essa melhoria para seus funcionários, tendo consciência do valor que tem seu capital humano (CLEIN; TOLELLO; PESSA, 2014).

No atual momento, em um mercado competitivo, sobressai-se aquela empresa que consegue lidar com as mudanças que ocorrem. Contudo, a organização não deve focar todo o seu olhar para o mundo externo, só ao faturamento, visto que seus resultados são fruto de dentro de suas instalações, melhor dizendo, de seus colaboradores; elas devem ter uma atenção com eles, tendo a premissa de incentivá-los, proporcionando o melhor ambiente possível (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Liderança

Robbins (2006, p. 258) define liderança como “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Segundo o próprio autor, nos dias de hoje as organizações precisam de líderes que estejam dispostos a desafiarem a si mesmos, estejam dispostos a darem tudo de si, e consigam fazer seus comandados acreditarem em seu potencial e no potencial deles próprios.

Baseando-se em seus próprios conceitos, os líderes têm a capacidade de fazer com que as organizações começem a pensar de uma nova forma, podendo mudar certas características (SCHEIN, 2009).

A liderança está ligada com o relacionamento e com a motivação dos integrantes da empresa. É papel de líder conseguir construir um bom clima no ambiente onde não haja desavenças, incentivar os integrantes a produzirem, e elogiar quando necessário. Assim, os funcionários se sentirão motivados a dar seu melhor (BRONDANI, 2010).

Aspectos Institucionais

Os funcionários devem estar cientes dos valores da empresa em que atuam. Esses valores serão a base para a tomada de decisão e motivação deles. Quando um funcionário chega à empresa, tem uma percepção do que é “certo” e do que é “errado”, por isso os processos devem ser bem claros para todos eles, visando um melhor entendimento (ROBBINS, 2006).

Os resultados da empresa estão ligados ao envolvimento do funcionário com

ela. Segundo Robbins (2006), um alto índice de envolvimento mostra um baixo nível de rotatividade dos funcionários e um baixo absenteísmo; os colaboradores se identificam com a empresa e buscam fazer os processos da melhor forma possível.

METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa, este artigo se classifica como aplicada. Com o intuito de absorver conhecimento que será utilizado em médio e curto prazo, a pesquisa aplicada se conceitua como o método científico que envolve a aplicação prática (TUMELERO, 2019).

Segundo Tumelero (2018), esta pesquisa, quanto aos fins, classifica-se como descritiva, a qual, segundo a autora, tem como objetivo descrever uma realidade.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. É uma pesquisa bibliográfica, porque tem como função comprovar ou reforçar o assunto inicial, além de acrescentar conhecimentos ao artigo científico. Também é um estudo de caso, visto que tem como uma finalidade descrever a situação que se encontra o ambiente de trabalho de uma empresa (TYBEL, 2017).

Para a realização da pesquisa, será formulado um questionário, o qual será entregue de forma individual para cada funcionário para conseguir chegar aos resultados esperados sobre os assuntos citados anteriormente neste artigo. O questionário será aplicado na empresa M&M Indústria e Comércio de Roupas, localizada na cidade de Astolfo Dutra, distrito de Sant'Ana do Campestre, que conta com 25 funcionários em sua linha de produção. É uma empresa terceirizada do ramo têxtil que fabrica roupas de outras empresas do estado de São Paulo.

A técnica utilizada será o censo. Pode-se dizer que um censo é um retrato em extensão e profundidade de uma determinada população, e é uma completa fonte de informação (CAMARGO, 2010). Esta pesquisa será realizada no período de março a novembro de 2020.

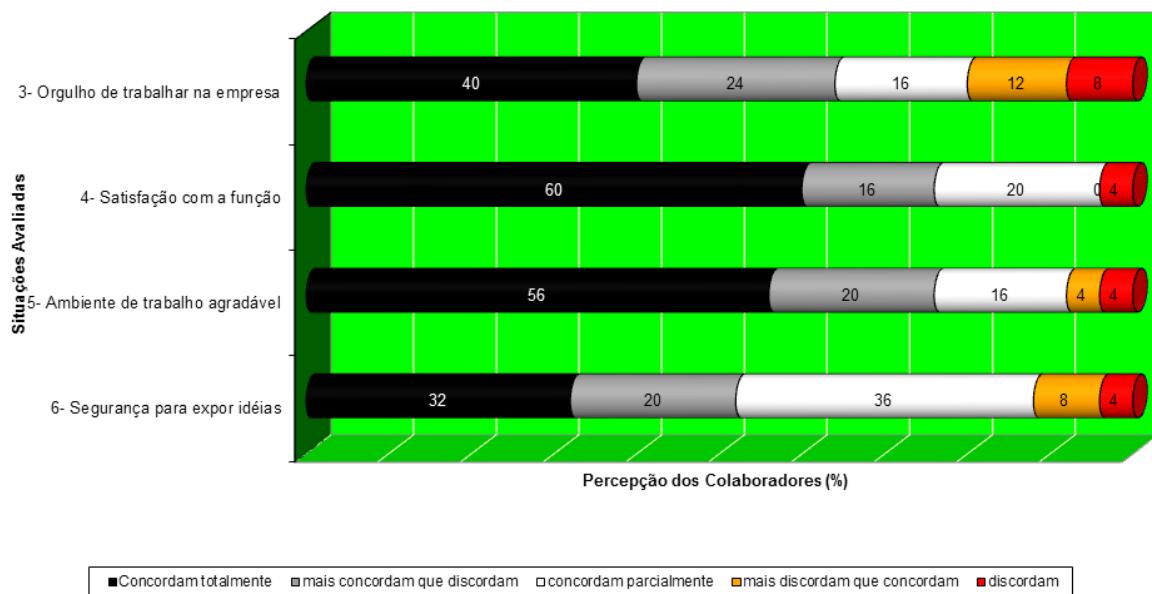
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão levantados os dados da pesquisa que foi aplicada na empresa juntamente com seus funcionários.

Segundo os estudos de Lima, Leuch e Buss (2017), o ambiente de trabalho deve ser um lugar onde seus integrantes se sintam satisfeitos e engajados a fim de dar o seu melhor para gerar resultados para a empresa. Sobre essa questão, o primeiro gráfico mostra que esse é um ponto positivo da organização, já que 76% de seus funcionários admitiram aprovar o ambiente e se sentir satisfeitos para realizar suas atividades. Um bom percentual (65%) também manifestou orgulho de trabalhar na empresa. Por outro lado,

vale destacar que a empresa apresenta oportunidade de melhoria no que diz respeito à liberdade de seus funcionários para exporem suas ideias, já que 48% deles se dividiram entre “não opinar” e “discordar”, quando perguntados sobre terem segurança para se expressarem.

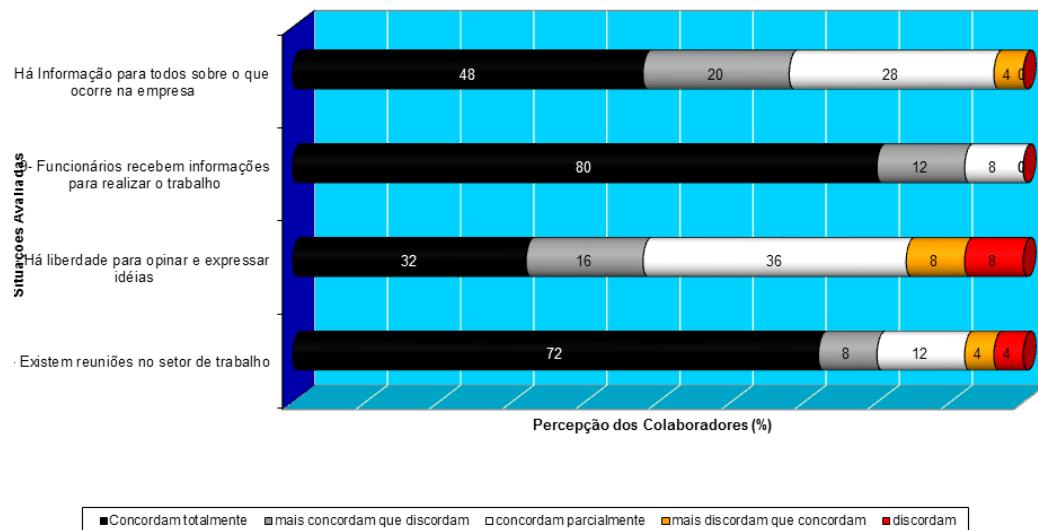
Quadro 1: Ambiente de trabalho



Fonte: dados da pesquisa, 2020.

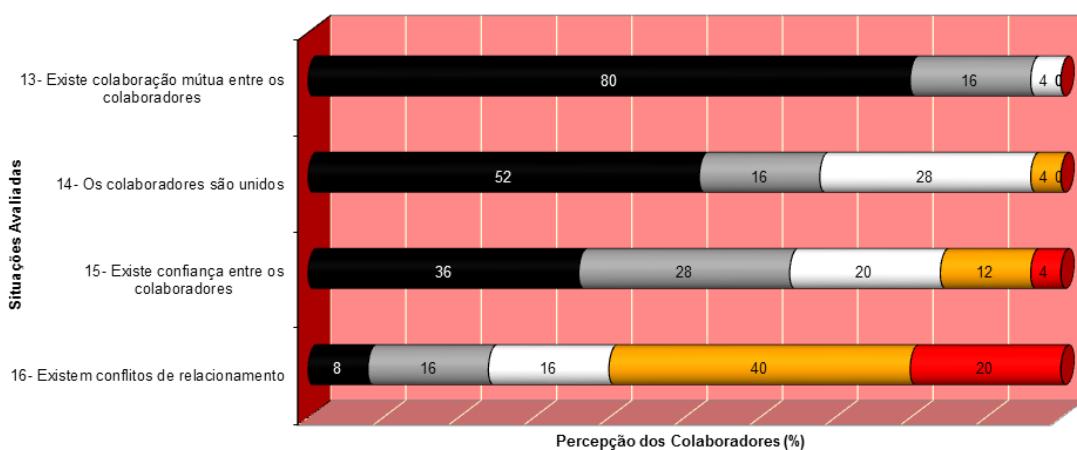
Robbins (2006) destaca a importância da comunicação devido ao fato de que é através dela que surgem novas ideias e que essas também são transmitidas. No segundo gráfico, é possível observar que a comunicação da empresa em questão está satisfatória, com 92% dos respondentes concordando que as informações passadas para a realização das tarefas estão claras e 80% dizendo que existem reuniões no setor. Um ponto negativo que deve ser mencionado novamente diz respeito à liberdade para opinar e expressar suas ideias, já que 36% de seus funcionários disseram concordar parcialmente quando perguntados sobre o assunto, e outros 16% discordaram.

Quadro 2: Comunicação



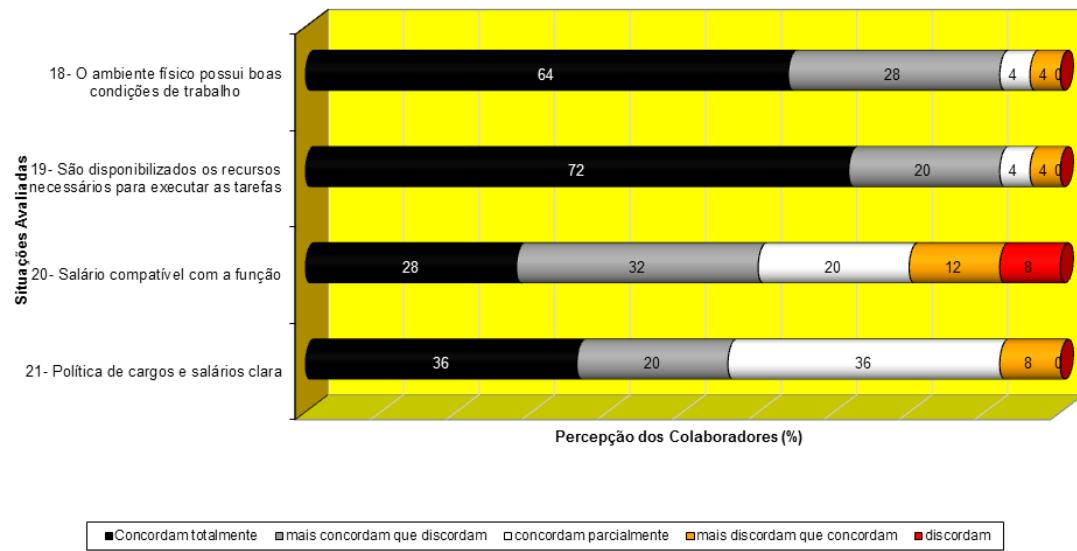
Todas as organizações são formadas por grupos que são responsáveis pelo andamento da empresa. Chiavenato (2010) cita fatores que, segundo ele, são essenciais para um bom relacionamento desses grupos, dentre os quais: confiança, lealdade e a cooperação. O terceiro gráfico traz os resultados da pesquisa em relação ao relacionamento entre os colaboradores, e é possível observar que quase a totalidade dos integrantes (96%) disse concordar que existe uma colaboração mútua entre eles. Quanto à união, o percentual de concordância é de 68%. O que traz de negativo é uma falta de confiança entre os colaboradores (20%) e também a existência de conflitos no ambiente, apontada por cerca de 24% dos integrantes.

Quadro 3: Relacionamento



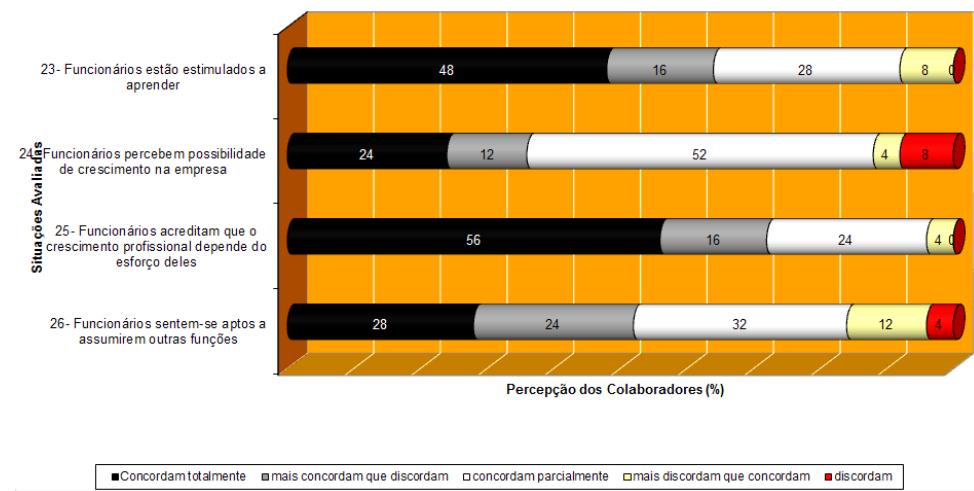
Segundo Ribeiro e Santana (2015), a organização deve fazer com que as condições de trabalho de seus colaboradores sejam apropriadas, pois a qualidade de vida no trabalho implica diretamente o desempenho de seus colaboradores. O próximo gráfico mostra que a política de cargo (apenas 56% aprovam) e o salário recebido por função (apenas 60%) são fatores que estão incomodando os funcionários, portanto requerem melhorias. Olhando pelo lado bom deste quesito, o ambiente físico e a disponibilidade de recursos foram muito bem avaliados, com 92% de aprovação em ambos os aspectos.

Quadro 4: Condições de Trabalho



O quinto gráfico evidencia o que os funcionários sobre o tema “motivação”, a qual é definida por Robbins (2006) como o esforço exercido por uma pessoa, a fim de atingir certo objetivo. Um dos assuntos mais importantes da pesquisa acabou sendo um dos piores avaliados pelos respondentes: apenas 36% enxergam uma possibilidade de crescimento dentro da empresa. Outro ponto negativo foi a constatação de que 48% se dividiram entre não concordarem e estarem nulos quanto à capacidade de assumirem outras funções. Um ponto positivo fica por conta da consciência dos funcionários, ao entenderem que seu crescimento profissional depende do esforço de cada um (72%).

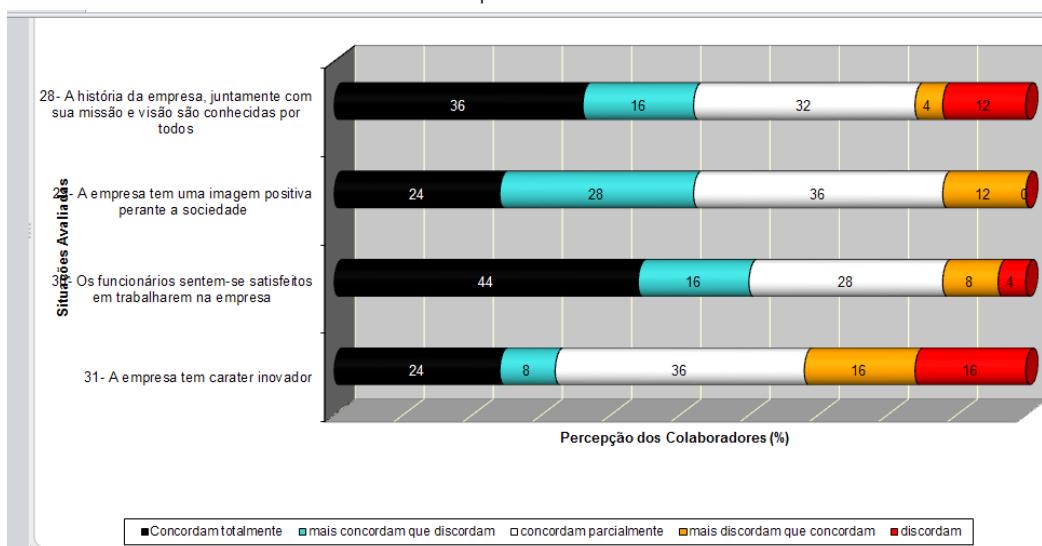
Quadro 5: Motivação



Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Ligados diretamente ao resultado e ao sucesso da organização (ROBBINS, 2006), os aspectos institucionais da empresa estão explícitos no próximo gráfico, em que os resultados evidenciaram tratar-se do ponto que mais merece atenção, a fim de receber melhorias. Isso porque o percentual de satisfação quanto ao caráter inovador da organização é de apenas 32%; além disso, a imagem da empresa frente à sociedade também é um ponto negativo, uma vez que apenas 52% concordam que essa imagem seja positiva. Quase a metade (48%) dos funcionários diz não conhecer ou concordar apenas parcialmente quando perguntados sobre a história, a missão e a visão da empresa, e isso também acaba sendo um ponto negativo, pois deveria ser algo do conhecimento de todos. Já um ponto positivo diz respeito à satisfação de trabalhar na empresa, pois apenas 12% admitiram não concordar com isso.

Quadro 6: Aspectos Institucionais



Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Após levantamento e interpretação dos dados, a pesquisa mostrou que os colaboradores estão satisfeitos quanto ao seu ambiente de trabalho, à comunicação, ao relacionamento entre os integrantes do ambiente e às condições em que trabalham. Porém, evidenciaram-se fatores, como a motivação e aspectos institucionais, que devem sofrer melhorias, até porque, segundo estudos de Robbins (2006) e Chiavenato (2005), esses aspectos estão diretamente ligados ao desempenho do funcionário, o que, consequentemente, influencia no sucesso da empresa em questão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional na empresa M&M Indústria e Comércio de Roupas, a qual atua no ramo têxtil e se localiza na cidade de Astolfo Dutra - MG. A pesquisa teve o intuito de verificar os pontos positivos e os pontos negativos do ambiente de trabalho da empresa em questão. Esses pontos foram divididos em seis grupos.

Depois de realizada a pesquisa, é possível notar o que há de bom no ambiente e o que necessita de melhorias. Percebe-se que os aspectos institucionais e a motivação foram os quesitos que se destacaram como pontos negativos do ambiente, tendo em vista que esses foram os assuntos com uma menor aprovação pelos respondentes.

Apesar de não estar perfeito e poder receber melhorias, verifica-se que o clima da empresa está relativamente bom, pois a maioria dos pontos se destaca como positivos segundo os colaboradores, e esses pontos ficaram por conta dos aspectos: Relacionamento, Ambiente de Trabalho, Comunicação e Condições de Trabalho.

Conclui-se, portanto, que o Clima Organizacional da empresa M&M Indústria e Comércio de Roupas encontra-se em boas condições, apesar de estar necessitando de uma maior atenção em relação a alguns aspectos que hoje estão deixando a desejar, levando em consideração o que foi dito pelos seus funcionários. Alguns desses aspectos que merecem melhorias são: a inovação, a imagem da empresa, e ainda dar oportunidade de crescimento individual dos colaboradores, entre outros.

O assunto não se encerra aqui, pois não é pretensão deste trabalho dar fim ao tema proposto, sugerindo a oportunidade para que outros autores possam dar continuidade a esta pesquisa em futuras pesquisas, demonstrando outros aspectos, tendo em vista a melhoria do ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ARINS, B. 6 dados sobre os impactos da boa gestão de clima organizacional. **Great Place to Work**, 2019. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/dados-sobre-impactos-gestao-de-clima/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

BAHIA, B. J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

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

BRONDANI, Jera Porto. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe**: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. Porto Alegre, 2010.

CAMARGO, Orson. Censo, a contagem da população. **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/censo-contagem-populacao.htm>. Acesso em: 28 jun. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

CLEIN, C.; TONELLO, R.; PESSA, S. R. L. Influência do ambiente de trabalho na saúde física e emocional do trabalhador: estudo ergonômico em uma fábrica de máquinas industriais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 7, n. 1, p. 53-59. 2014.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista de Administração**, Boletim Administração em Pauta, São Paulo, IA-USP, n. 75, dez. 1993.

GONZÁLEZ, Angel León. Clima organizacional: antesala del aseguramiento de la calidad. **Ingeniería & Desarrollo**, Colombia, n. 8, p. 25-32, 2000.

KOLB, D. A. **Organizational psychology**: an experimental approach. New Jersey: Prentice Hall, 1978.

LIMA, C. A. L. **Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto de Ensino Superior de Assis, São Paulo, 2012.

LIMA, L. C. S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. **Revista Spacios**, Cidade do México, v. 38, n. 28, p. 13, jan. 2017.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica - RIC Cairu**, Bahia, v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. 538 p. Título original: Organizational behavior. ISBN 85-7605-002-1.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 6. ed. San Francisco: Josey-Bass, 2009.

SILVA, N. M. M.; PONTE, P.; CARVALHO, L. S.; VIANA, L. C.; SCATOLIN, H. G. A Utilização da pesquisa de

clima organizacional para elevação do índice de satisfação dos funcionários de uma Secretaria Municipal de Educação do Estado de São Paulo. **Revista Espacios**, São Paulo, v. 36, n. 22, p. 2, 2015.

TUMELERO, Naína. Pesquisa aplicada: material completo, com exemplos e características. **Mettzer**. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-aplicada/>. Acesso em: 2 maio 2020.

TYBEL, Douglas. **Guia da monografia**. Disponível em: <https://guiadamonografia.com.br/estudo-de-caso/>. Acesso em: 2 maio 2020.