

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
Coordenadoria da Área de Ciências Gerenciais**

Estela Maris Santos

Clima Organizacional nas Pequenas Empresas

Assis / 2009

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
Coordenadoria da Área de Ciências Gerenciais

Clima Organizacional nas Pequenas Empresas

Trabalho de conclusão de curso
apresentada ao Instituto Municipal de
Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA -
como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração

Aluna: Estela Maria Santos

Orientadora: Profª Ms. Rosemary Rocha
Pereira da Silva

Assis / 2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

SANTOS, Estela Maris

Clima Organizacional nas Pequenas Empresas. Estela Maris Santos. Fundação Educacional do Município de Assis- Fema: Assis, 2009 f. 52.

Trabalho de conclusão de curso TCC – Administração - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.

1. Cultura organizacional 2. Clima organizacional 3. Pesquisa de clima

CDD: XXXX

Biblioteca da FEMA

DEDICATÓRIA

**A meus pais.
A meu esposo Rogério.
A minhas filhas Larissa e Beatriz.
A meu irmão Flávio.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial minha querida orientadora Rosemary Rocha pela paciência e dedicação.

A meus sogros que tanto ajudaram a cuidar das minhas filhas durante o curso e conclusão desse trabalho.

A meus pais que educaram e sempre me incentivaram a alcançar meus objetivos.

A minhas filhas Beatriz e Larissa que abdiquei horas do convívio e carinho.

Ao cunhado, cunhada e meu irmão Flávio pela companhia com minhas filhas também.

A minha tia Marô e minha prima Marcela pela força e motivação.

A minhas companheiras de sala Adriana e Dayana pela força.

SUMÁRIO

RESUMO.....	9
INTRODUÇÃO.....	12
1. CIENCIAS E FATORES QUE ENVOLVEM O ÍNDIVIDUO.....	14
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.4 DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
2.5 QUEM SÃO AS PESSOAS QUE AVALIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL?.....	31
2.6 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NAS EMPRESAS.....	32
3. DESCRIÇÃO DA EMPRESA: LILA LANCHES.....	33
3.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	42
3.1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	42
3.1.2 METODOLOGIA.....	42
3.1.3 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS**

CLIMA ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS EMPRESAS

Estela Maris dos Santos

BANCA EXAMINADORA

Professor Examinador

Professor Examinador

Prof^ª Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva
Professora Orientadora

“Só uma pessoa que nada aprendeu não modifica suas opiniões.”

Emil Zatopek

RESUMO

Este trabalho tem o intuito de mostrar a importância do Clima Organizacional nas empresas. O clima organizacional recebe forte influência da cultura organizacional, Primeiramente apresentamos os fundamentos das ciências que envolvem e influenciam o indivíduo na empresa. Apresentamos uma fundamentação teórica sobre o assunto pesquisado: Clima Organizacional. Esses fundamentos envolvem um estudo sobre o comportamento humano na organização, a importância da cultura organizacional em relação ao clima organizacional, seus conceitos e sua influência sobre as pessoas. Pesquisamos também os fatores determinantes do clima e a aplicabilidade do *endomarketing*.[®] Considerando os fundamentos teóricos realizamos uma Pesquisa de Clima Organizacional em uma pequena empresa alimentícia. Como resultado avaliou-se que a empresa possui um bom clima, apesar de alguns aspectos negativos que precisam ser melhorados, como a comunicação com o diretor da empresa, treinamentos aos funcionários e mudança de localização.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Pesquisa de Clima Organizacional.

ABSTRACT

The aim of this work is to show the importance of organizational climate in the companies which is influenced by the organizational culture firstly we show the scientific grounds that involve and influence the person in the company. Secondly we show a theoretic reason about the subject of the survey. These grounds involve a state about the human behaviour in the organization, the importance of organization culture in relation to the organization climate, their concepts and their influence on people. The survey was also about the main factors of the climate and its applicability on *endomarketing*®.

Considering the theoretic grounds we realized a survey about organizational climate in a food company. The result was that the company has a decent climate, despite the fact that the communication among the director and the other employees needs to be improved, the workers should get a training and they need a better localization to the company.

Key words: Organizational climate, Organizational culture and Surveys about organizational climate.

RESUMEN

Este trabajo ha intuito para mostrar la importancia del clima organizacional en las empresas. Lo clima organizaciona recibe fuerte influencia de la cultura organizaconal. Primeiramente presentamos los motivos científicos que implicam y afectan lo sujeto em uma empresa. Presentamos razones sobre el tema investigado. Esas razones implicam um estado sobre el comportamiento humano em la organización, la importância de la cultura organizacional en relación com lo clima organizacional, sus conceptos y su influencia em lãs personas investigamos también lãs razones principales del clima y la aplicabilidad del *endomarketing*®.

Teniendo em cuenta lãs razones teóricas hacemos una investigación del clima organizacional en una pequena pequena empresa. Lo resultado fue que la empresa tienem um clima Bueno, aunque algunos aspectos fueram negativos y precisam ser mejorados como la comunicación com lo director, formación para los empleador y xambiar la ubicación de la empresa.

Palabras clave: Clima organizacional, Cultura organizacional y Ynvestigación sobre clima organizacional.

INTRODUÇÃO

Esse trabalho vem demonstrar o quanto é importante à valorização das pessoas dentro do ambiente de trabalho e o quanto isso é importante para as empresas, como vemos hoje dentro de grandes organizações.

Com essa valorização os colaboradores se mostram mais interessados em suas tarefas e buscam alcançar junto com a empresa os objetivos traçados, proporcionando uma maior rentabilidade para organização.

Geralmente as pequenas empresas começam a crescer desordenadamente e não se dão conta da importância de preparar os funcionários adequadamente para suas funções e de proporcionar aos mesmos, uma qualidade de vida no trabalho. Assim, a empresa começa a não alcançar os lucros esperados chegando muitas vezes a ter que fechar as portas, por não terem conhecimento da importância da valorização de seus colaboradores. A competência se dá através do conhecimento de fazer, saber fazer e principalmente o querer fazer, mas o querer fazer está diretamente ligado à realização e satisfação do indivíduo.

A complicação e a problematização se dá, por que nas pequenas empresas as pessoas passam mais tempo juntas, gerando assim mais conflitos, muitos desses difíceis de serem solucionados, trazendo insatisfação e desânimo no trabalho, acarretando em algumas situações uma rotatividade alta de funcionários, o que não é saudável para nenhuma empresa que quer crescer.

O nível de satisfação tem que estar alto, para se obter melhores resultados, pessoas desenvolvendo suas atividades com vontade e alegria, evitando conflitos, insatisfação, stress e conseqüentemente trazer lucro para empresa.

Os gestores devem sempre estar avaliar as situações e o comportamento das pessoas, para agir da forma mais correta em todas as ocasiões mantendo um nível bom do clima dentro da empresa. Esse gestor só conseguirá avaliar o nível do clima, através dessas avaliações.

Diante da importância da valorização dos recursos humanos de uma organização que desenvolvemos o presente trabalho. O trabalho consiste de uma pesquisa bibliográfica sobre Clima Organizacional e uma pesquisa quantitativa aplicada aos colaboradores de uma micro empresa do segmento alimentício.

Nos primeiro e segundo capítulos abordamos o comportamento do indivíduo na organização e os fundamentos teóricos que explicam estes comportamentos. O conteúdo apresentado nestes capítulos é importante para entendermos melhor a cultura e o clima de uma organização, que envolve pessoas.

A Cultura, o Clima Organizacional e suas estratégias, principal foco deste trabalho, estão estruturados nos capítulos: terceiro, quarto, quinto, sexto e sétimo.

Por considerar importante o *endomarketing*® em relação do clima organizacional seus conceitos são apresentados no oitavo capítulo.

O nono capítulo apresenta a empresa pesquisada.

Como objeto da pesquisa de campo, o capítulo dez descreve os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional aplicada na lanchonete Lila.

No décimo primeiro capítulo apresentamos uma análise do desenvolvimento de todo o trabalho demonstrando a sua importância.

CAPÍTULO I - CIÊNCIAS E FATORES QUE ENVOLVEM O INDIVÍDUO

O estudo do comportamento das pessoas dentro das organizações é mais complexo do que nos parece. Podemos citar vários fatores e ciências que envolvem o indivíduo que influenciam diretamente no seu comportamento, como a psicologia, a sociologia, a cultura, a política, tornando bastante difícil o entendimento do comportamento das pessoas e a maneira de mudar as atitudes das mesmas.

Cada vez mais vivemos em um mundo globalizado, onde a concorrência se torna acirrada. As empresas estão fazendo fusões, diminuindo o quadro de funcionários, exigindo mais de sua capacidade de produzir e cada vez mais qualificação.

Assim não nos surpreende que muitos empregados se sintam pressionados a quebrar regras e se ocupar de outras práticas questionáveis.

Muitas vezes o funcionário age incorretamente para garantir seu emprego ou de alguém que ele gosta dentro da empresa. Segundo (Robbins,1999, p.11), para evitar tal atitude muitas empresas estão criando e distribuindo códigos para guiarem os empregados através de dilemas éticos, estão oferecendo seminários, workshops e programas de treinamento similares para tentar melhorar os comportamentos éticos.

Para entendermos um pouco mais do comportamento do indivíduo, vamos entender um pouco sobre as ciências que o envolvem.

Psicologia é a ciência que procura medir, explicar e algumas vezes mudar o comportamento humano e de outros animais. Psicólogos se preocupam em estudar e tentar entender o comportamento individual. Aqueles que contribuíram e que continuam a somar ao conhecimento do comportamento organizacional são os teóricos do aprendizado, os teóricos da personalidade, os psicólogos da personalidade, os psicólogos clínicos e, mais importante ainda, os psicólogos industriais e organizacionais. (ROBBINS,1999, p.12).

Desde o início da psicologia industrial , esses profissionais se preocupam com a fadiga no trabalho e outros fatores que influenciavam seu rendimento. Hoje vemos que a pessoa tem que estar motivada para querer sempre fazer o melhor, e

para que as pessoas tenham condições de dar o melhor de si, tem que estar em constante treinamento e aperfeiçoamento de suas atividades, assim podendo ser avaliados e recebendo as gratificações merecidas . As pessoas muitas vezes não gostam de ser observadas, mais há uma necessidade dessa conduta dentro das organizações, para poder estar remanejando as pessoas nas funções adequadas e absorver o máximo de conhecimento de cada um.

Podemos citar a sociologia que estuda as relações das pessoas com seus companheiros de trabalho, esses profissionais direcionam as empresas de como melhorar os relacionamentos em grupo e individual.

Especificamente, os sociólogos deram sua maior contribuição ao comportamento organizacional através de seu estudo de comportamento grupal nas organizações, principalmente em organizações formais e complexas. Alguma das áreas dentro do comportamento organizacional que receberam ajuda valiosa de sociólogos é as de dinâmicas de grupo, planejamento de equipes de trabalho, cultura organizacional, estrutura e teoria da organização formal, tecnologia organizacional, comunicação, poder, conflito e comportamento intergrupala. (ROBBINS, 1999, p.13)

A relação no trabalho às vezes se torna insuportável. Em grandes indústrias onde se tem metas para tudo, produção, rendimentos, prêmios, bônus, acaba acontecendo muitas disputas, desavenças, causando grande ansiedade no indivíduo. Não dá para se medir os efeitos de tanta pressão desse mundo cada vez mais globalizado e competitivo para a mente humana.

Essa ansiedade pode atingir a pessoa de maneiras diferentes e fazer com que ela reaja de forma incomum a seu estado normal, como por exemplo, se tornar agressivo com as pessoas que ela acha ameaçadora.

Todo trabalho deve estar diretamente conectado ao valor que é agregado para o ser humano (clientes, acionistas, empregados e vizinhos).

Na opinião de Falconi (1995, p. 33):

Necessidades básicas são as “necessidades fim” dos seres humanos que traduzem todas as suas outras necessidades.

- a) Auto-realização
- b) Estima;
- c) Sociais;
- d) Segurança;
- e) Fisiológicas.

O autor ainda opina:

O trabalho humano esta migrando da utilização dos braços para a utilização da mente.

O conhecimento esta se tornando o principal fator de sobrevivência dos indivíduos, das empresas e da sociedade.

As habilidades decorrem do conhecimento. A disciplina decorre da pratica da autonomia e da responsabilidade.

A base do aprendizado, do conhecimento, da habilidade e da disciplina, e, portanto, da sobrevivência das empresas e das pessoas é a motivação ou saúde mental das pessoas. (FALCONI, 1995, p. 51)

Atualmente, neste mercado competitivo, o colaborador deixa de ser um mero executor de tarefas, para participar, com competência, do desenvolvimento da organização. Hoje o profissional precisa, além de possuir conhecimentos e habilidades, ter atitudes.

CAPÍTULO II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Ninguém está disposto a trabalhar sem satisfazer alguma necessidade, as pessoas gostam de se sentirem seguras e estáveis, mais tem que estar a todo o momento motivado a fazer algo.

O desequilíbrio das afetividades entre as pessoas provocadas pela organização do trabalho pode provocar uma ameaça ao equilíbrio mental dos trabalhadores.

A partir dos efeitos específicos da organização do trabalho sobre a vida mental dos trabalhadores pode resultar em uma ansiedade particular partilhada por uma grande parte da população trabalhadora, é o sentimento de esclerose mental de paralisia da imaginação, da regressão intelectual.

As pessoas muitas vezes não medem esforços para o trabalho, quando necessitam muito dele, principalmente quando se encontram em uma grande instabilidade financeira. Acontece que com o tempo o desgaste começa a refletir de diversas formas: sonolência, cansaço excessivo, esquecimentos freqüentes, trazendo como conseqüência menor produtividade, irritabilidade e muitos outros pontos negativos, além das doenças e diminuição nos anos de vida.

Mayo em 1924 já vinha fazendo experiências com grupos de trabalho nas empresas, para ver em quanto melhorariam seu desempenho e sua produção, se o ambiente físico do local melhorasse em alguns aspectos, como por exemplo, melhoria na iluminação. Suas descobertas foram surpreendentes, melhorou muito a produção e os resultados ajudaram a administração a envolver os trabalhadores no planejamento.

Nesse período o trabalho nas indústrias americanas era humilhante, eram trabalhos rotineiros e cansativos, não havia expectativa nenhuma dos funcionários, era totalmente desanimador.

Segundo Mc Gregor, (ROBBINS, 1999) a empresa tradicional, com suas tomadas de decisões centralizadas, com hierarquia em forma de pirâmide,

controle externo do trabalho, esta baseada em certas suposições a respeito da natureza e da motivação humana.

McGregor desenvolveu a teoria X e Y para explicar a relação do homem com a organização.

A teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja, acima de tudo, segurança. Essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios marginais e pela ameaça de punição.

Depois que ele desenvolveu essa teoria, começou a pensar de uma maneira diferente, começou a se indagar se as pessoas dessa era tão moderna, nesse mundo globalizado, onde muitas pessoas tem acesso aos estudos, poderiam ser capazes de um comportamento mais maduro, a partir daí começou a desenvolver a teoria Y.

Essa teoria supõe que as pessoas não são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Postula que os indivíduos podem basicamente autodirigir-se e ser criativo no trabalho, se forem adequadamente motivados. Por isso uma função essencial dos administradores é a de desencadear esse potencial nas pessoas. Uma pessoa corretamente motivada pode atingir melhor o seu próprio objetivo dirigindo seus próprios esforços para a realização dos objetivos da empresa. (HERSEY, 1986, p. 63).

Embora pareça a teoria Y ser melhor e mais amigável, algumas vezes é necessário ter atitudes controladoras como explica a teoria X, mas é para crescimento e desenvolvimento do indivíduo dentro da empresa, sendo assim dá para perceber que as duas teorias se relacionam, e devem ser usadas de maneiras ponderadas.

O administrador tem que ser versátil, agir conforme as necessidades, avaliar cada situação, saber adaptar as variáveis ambientais para saber o momento certo de tomar as decisões com precisão e eficácia.

CAPÍTULO III – CULTURA ORGANIZACIONAL

Muitos autores analisam a cultura com o clima organizacional. A importância dada ao Clima Organizacional depende da cultura da empresa. Se esta empresa possui uma cultura de respeito, ética, com certeza se comprometerá com o bem estar dos seus colaboradores, favorecendo o bom Clima Organizacional.

Para Robbins (1998, p.374); “Cultura Organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantido por seus membros que distingue a organização de outras organizações”.

Como afirma Moura (MOURA apud LUZ, 2003, p.15)

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejado a consecução de determinados resultados finais.

Os autores citados acima, Robbins e Moura, demonstram que cada organização tem sua peculiaridade, tem sua própria cultura.

Entendemos a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginárias e sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS apud LUZ, 2003, p.15)

O desenvolvimento da Cultura Organizacional é fruto das relações, dentro e fora da organização, expressa pelos valores, princípios, procedimentos e normas dos grupos de pessoas. Confirmando esta colocação, temos a opinião de Shein:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SHEIN apud LUZ, 2003, p. 15)

A cultura desempenha várias funções em uma organização. Transmite sentimento de identidade e facilita o comprometimento dos participantes, define uma fronteira e intensifica a estabilidade do sistema social. Portanto, a cultura dentro de uma organização identifica a empresa. Cada uma tem sua particularidade: no modo de como tratam seus colaboradores, no estilo de liderança que adotam, nos relacionamentos da empresa com clientes e fornecedores, na política administrativa e as normas e procedimentos vigentes na dinâmica administrativa. O diagnóstico de uma organização apresenta o perfil da mesma, Mostra a satisfação ou insatisfação dos recursos humanos para com a empresa. A reação das pessoas depende da cultura e clima organizacional: os colaboradores podem ter reações diferentes e não adequadas caso estejam inseridos em uma organização que apresenta um clima ruim.

A cultura da empresa está relacionada ao ambiente onde ela situa, ou seja, as condições sociais e culturais da sociedade na qual está inserida, pois ela agirá da maneira que lhe é permitida.

A diferença das empresas entre si está na maneira como elas determinam sua cultura, pois é através dela que as pessoas reagirão de maneiras diferentes, pois na individualidade de cada uma é que podemos avaliar o desempenho da empresa para com seus funcionários e como eles reagem diante disso.

Se a empresa tem certos valores que motivem seus funcionários, eles produzir mais e essas empresas se tornarão mais competitivas. Valores esses, como, por exemplo, justiça, transparência e ética entre outros.

Muitas vezes aquilo que a empresa diz ser de sua cultura na verdade na prática não é realidade, dizem tomar certas condutas, quando na verdade apenas gostariam que assim o fosse. Alguns conceitos citados:

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. Ela está para 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. (LUZ, 2003, p.14).

Na citação acima, verificamos que cada empresa ou organização tem sua própria cultura, tem sua própria identidade.

O perfil de cada empresa se mostra através do ramo de atividades que elas atuam e de seus produtos/serviços. Isso acaba por influenciar o impacto na tecnologia que ela implementa e em como trata seus funcionários nos processos de trabalho. Também podemos citar como influenciador na cultura, os líderes, que mostram seu poder de persuasão sobre as pessoas, deixam seu marco nas empresas, se tornando muitas vezes até mitos.

No caso específico de pequenas empresas, foco principal do presente trabalho, ocorre na maioria das empresas com poucos funcionários a presença de parentes ou amigos muito próximos desempenhando atividades profissionais, não podendo assim ser questionada a competência, dando a entender que é uma proteção ou algo parecido.

A empresa pode mostrar sua personalidade, através da maneira de como seus funcionários se vestem, se for um local que comercializa alimentos, por exemplo, mostrar muita limpeza e higiene no ambiente, deixar visível onde são manipulados os alimentos.

Até a escolha das cores que envolvem o ambiente de trabalho, slogans, símbolos, tecnologia, tudo isso mostra como é a cultura da empresa.

CAPÍTULO IV - CLIMA ORGANIZACIONAL

Assim como cultura, não existe um conceito único de Clima Organizacional, mas os estudiosos deste assunto utilizam alguns conceitos em comum como: satisfação, percepção e cultura organizacional relacionados ao clima.

Para Roberto Coda (apud LUZ, 2003, p.11):

O clima 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 políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

A satisfação e/ou insatisfação das pessoas no ambiente de trabalho demonstra o tipo de clima presente na organização.

Na opinião de Oliveira (apud LUZ, 2003, p.11):

Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo... Fica por aí, no dia-a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam.

Mesmo que não possamos sentir concretamente o clima, estará sempre presente na organização, quer seja clima bom ou ruim.

D. J. Champion (apud LUZ, 2003, p. 10) expõe;

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Todos os participantes têm percepção do tipo de clima que está presente na organização. Esta percepção depende também da pré-disposição e dos valores dos indivíduos.

O clima organizacional tem relação com a cultura, segundo Ricardo Luz, “cultura é causa e clima é consequência”. (2003, p. 20)

O mesmo autor expõe que o clima da organização se dá no modo de como as empresas impõem suas culturas a seus funcionários, logo, o estado de ânimo que se encontra dentro de cada uma delas, está na satisfação dos funcionários de trabalharem para empresa. Umas são agradáveis de trabalhar outras não.

Com o mercado instável, os empregos em falta, os funcionários continuam nos empregos, mesmo sem estarem satisfeitos, por medo de não conseguirem outro trabalho, e continuam na angústia dentro daquele ambiente que muitas vezes se torna insuportável, onde começam a ficar doentes, porque a insatisfação, a tristeza, o rancor, traz consequências sérias ao organismo, gerando muitas vezes doenças.

Podemos dizer que cada empresa tem uma característica individual, onde através de algumas atitudes e ações você consegue diagnosticar o clima de cada uma delas.

Segundo Ricardo Luz o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim.

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma Tónica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva as ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Gestão do clima organizacional (2003, p.31).

Muitas vezes as empresas perdem muito de seus clientes por não estarem atentas ao clima. Para que os funcionários prestem um bom serviço, eles precisam estar bem treinados, motivados e capacitados para exercerem suas funções. É importante saber, poder e principalmente querer fazer. O querer fazer, está diretamente associado a um clima bom dentro da organização, ninguém quer fazer algo que não lhe traga nenhuma satisfação.

As empresas sempre pensam na melhoria da tecnologia, em ampliar espaços e muitas outras coisas antes da melhoria do atendimento, quando na realidade esse é o melhor investimento a se fazer, pois será através do bom atendimento que você conseguirá manter seus clientes fiéis a sua empresa.

Várias empresas sucumbiram por não valorizarem seus clientes internos, porém outras avançaram rapidamente quando alcançaram um alto grau de satisfação entre seus colaboradores. Produto sempre tem na concorrência, o que vai diferenciar o seu produto será como ele vai chegar às mãos do consumidor. As pequenas se tornarão grandes se estiverem bem estruturadas e preparadas para a concorrência acirrada no mercado.

Os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes quanto a qualidade do atendimento, preferem muitas vezes um bom atendimento ao baixo preço do produto/serviço.

Algumas empresas criam canais de comunicação com seus clientes como os SACs -Serviços de Atendimento aos Clientes - para poder cada vez mais melhorar seus serviços conforme as necessidades de seus consumidores.

Além de simplesmente ouvirem seus clientes externos, as empresas deveriam ouvir seus clientes internos. São poucas as empresas que fazem isso, essas poucas são muito sábias, pois são seus clientes internos que passam a imagem da empresa aos clientes externos, portanto se os salários são bons, o trabalho motivador, com certeza a empresa irradiará alegria e satisfação em atender.

As ações direcionadas na melhoria do clima, tem que suprir as necessidades humanas e conseqüentemente as expectativas e necessidades da empresa, otimizando os investimentos dos recursos humanos possibilitando o desenvolvimento de um clima crescente de motivação entre os colaboradores, levando qualquer empresa, seja ela o tamanho que for, a atingir excelentes resultados e níveis de produtividade elevados.

CAPÍTULO V - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para analisar o ambiente de trabalho e verificar o nível de satisfação dos funcionários em uma organização é importante a elaboração de um diagnóstico organizacional. Este diagnóstico pode ser efetuado pela Pesquisa de Clima Organizacional.

Para Ricardo Luz (2003 pg 23)

De todas as estratégias para avaliação do clima, essa é a mais completa. É a que permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização.

A coleta de fatos relevantes para este diagnóstico pode ser efetuada pelo método quantitativo e método qualitativo.

O *método quantitativo* é um estudo estatístico que descreve as características de uma determinada situação, medindo numericamente as hipóteses levantadas a respeito do problema, ou seja, a respeito do ambiente de trabalho e suas relações com os colaboradores de uma organização enquanto que o *método qualitativo* é: “um estudo não estatístico que identifica e analisa profundamente dados não-mensuráveis – sentimentos, percepção, pensamentos, intenções, comportamentos passados, entendimento de razões, significados e motivações – de um determinado grupo de indivíduo em relação a um problema”, (PINHEIRO, 2004) como, por exemplo, a análise do clima organizacional do ambiente de trabalho.

Dentro das metodologias indicadas podemos utilizar diversas técnicas: questionário, entrevista, reuniões, dinâmica de grupo, observação e outras.

Para Ricardo Luz (2003. p. 42) a Pesquisa de Clima Organizacional é “um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho”.

Com os resultados da pesquisa a organização terá condições de verificar seus pontos fortes e os pontos fracos e propiciar melhorias com o intuito de proporcionar a satisfação dos recursos humanos.

Outras maneiras de se avaliar o Clima Organizacional seriam:

- **Contato direto dos gestores:** quando existem reuniões entre os gestores e os subordinados.
- **Entrevista de desligamento:** quando a empresa faz entrevista com os funcionários que estão deixando a empresa, com caráter preventivo em relação aos que permanecem dentro da organização.
- **Ombudsman:** é uma pessoa capacitada dentro da empresa para ouvir os clientes, fornecedores e empregados.

CAPÍTULO VI - DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Existem alguns indicadores que nos fornecem elementos capazes de definirmos as causas que podem estar influenciando o clima organizacional.

O Turnover, mais conhecido como rotatividade dentro da empresa é a troca de funcionários em grande escala, isto pode refletir que há algo de errado dentro da organização.

Temos o Absenteísmo, que é a alta frequência de faltas ou mesmo atraso por parte dos funcionários, significando que as pessoas não estão tão comprometidas com o trabalho.

As greves sempre mostram o descontentamento de alguma forma, ou por falta de cumprimento das leis ou omissões de gestores.

Podemos citar também pichações em banheiros, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material, danificações em equipamentos entre outros.

As empresas têm que estar atentas aos indicadores das insatisfações para poderem diagnosticar os problemas e utilizar de estratégias para conhecer o clima e melhorar o ambiente de trabalho.

São muitas as variáveis que interferem no clima organizacional. Citaremos algumas variáveis que poderão ser verificadas pela pesquisa:

- **Trabalho realizado pelos funcionários:** verifica a adaptação dos funcionários com a empresa e o cargo, distribuição das tarefas, horário de trabalho, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, etc.
- **Salário:** verifica o grau de satisfação dos empregados quanto ao salário direto e indireto, quando houver.
- **Benefícios:** avalia o quanto os funcionários percebem os benefícios atendendo às suas necessidades
- **Integração entre os departamentos da empresa:** identifica o grau de relacionamento, existência de cooperação e conflitos.

- **Comunicação:** verifica o grau de satisfação quanto à forma e canais de comunicação utilizadas pela empresa.
- **Políticas administrativas:** especifica se as normas e procedimentos, principalmente quanto a administração dos recursos humanos.
- **Segurança no trabalho:** Avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias.
- **Condições físicas e ambientais do local de trabalho:** Verifica a qualidade e o conforto das condições de trabalho, como por exemplo: a instalação física, iluminação, disposição dos equipamentos etc.

Ao definir as variáveis que compõem uma pesquisa de clima organizacional a empresa deve estar atenta se estas variáveis estão presentes na sua estrutura administrativa e física. Por exemplo, não se deve avaliar a percepção dos funcionários quanto aos benefícios, se não existem na empresa,

CAPÍTULO VII - QUEM SÃO AS PESSOAS QUE AVALIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL?

Cabe à gerência, proprietários e pessoas especializadas em Recursos Humanos, fazer a avaliação das pessoas dentro da empresa.

Segundo Luz, existem duas formas de avaliar o clima, a forma setorial e a corporativa. Seria uma avaliação por setor ou em geral na empresa.

Compete aos gestores avaliar o clima na forma setorial, eles têm que avaliar o grau de comunicação dentro de seu departamento considerando a relação com a organização como um todo.

Já na forma corporativa de avaliar, cabe ao setor de RH, são pessoas capacitadas para avaliar os pontos positivos e negativos da empresa, ouvindo cada colaborador.

O clima é uma estratégia da administração, por ser intangível, tem que ser percebido, portanto cada gestor tem que querer tomar a iniciativa de avaliar o clima da sua organização, para ter dados concretos dos benefícios que a constante avaliação pode trazer ao ambiente de trabalho.

CAPÍTULO VIII - A IMPORTÂNCIA DO *ENDOMARKETING*® NAS EMPRESAS

Esta é uma ferramenta nova utilizada pelas empresas de visão, como um caminho para tornar os colaboradores mais comprometidos e envolvidos com os objetivos das empresas.

É uma atividade do *marketing*, que desenvolve um conjunto de ações para conscientizar, informar e motivar o indivíduo dentro da organização.

O “Guia das melhores empresas do Brasil para você trabalhar”, mostra que grandes empresas implantaram o *Endomarketing*®, mostrando dados referentes a antes e depois da implementação. Observa-se grandes mudanças, como melhoria na comunicação, os níveis hierárquicos foram simplificados, as pessoas se sentiram a vontade para expor suas idéias.

Saber respeitar a cultura da empresa, proporcionar bem estar aos funcionários, motivar, valorizar o trabalho, proporcionara maiores ganhos e produtividade

Muitas pequenas empresas são formadas por famílias, ou com várias pessoas da direção do meio familiar. Quando a alta direção é assim formada, tem que ter muitos cuidados no que diz respeito a algumas particularidades, pesquisa, marketing, contabilidade.

Uma grande vantagem das pequenas empresas, é que o feedback acontece com maior freqüência, pois as pessoas se encontram e se falam em lugares diferentes do ambiente de trabalho, podendo muitas vezes surgir idéias e resoluções de problemas a qualquer momento.

CAPÍTULO IX - DESCRIÇÃO DA EMPRESA: LILA LANCHES

Lila Lanches é o nome fantasia da micro empresa, campo de nosso trabalho. É uma pequena lanchonete, que hoje emprega sete colaboradores, sendo três deles membros da mesma família. O nome Lila vem do apelido do proprietário.

A empresa iniciou suas atividades em um pequeno traller no ano de 1993, situado na cidade de Assis, interior de São Paulo, com muita dedicação e trabalho o proprietário e sua esposa conseguiram prosperar e construíram sua lanchonete, em 2000. Com o tempo necessitaram de ajuda, pois a clientela foi se fidelizando assim o filho passou a ajudá-los. Os anos se passaram e hoje com o crescimento da micro empresa ela emprega mais quatro pessoas. Duas pessoas ficam na chapa, fazendo os lanches, três pessoas no atendimento, uma pessoa para entregar os lanches e uma pessoa que faz toda a limpeza do estabelecimento.

A empresa tem como cultura principal “qualidade e higiene”. Este slogan está estampado no luminoso, em frente à lanchonete e até nos cardápios e uniformes.

Pioneiro na cidade no uso de máscaras e luvas no preparo dos lanches é também conhecido como Dr. Lanche. Fica na Rua das Orquídeas 297, no Parque das Acácias.



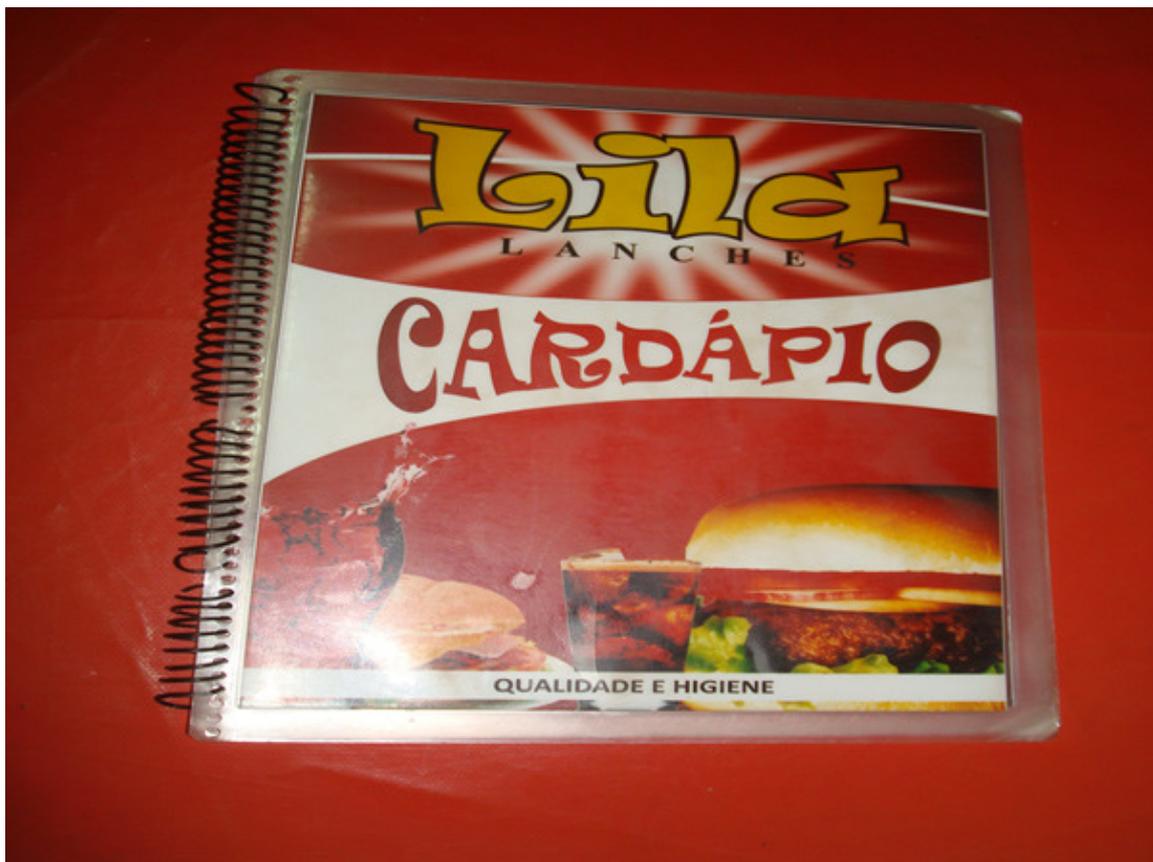


Figura 1: Capa do cardápio

(LANCHES)

15. X-Pizza 4 queijos Apresentado, mussarela, cheddar, catupiri, parmesão, tomate, orégano, catchup e maionese.	1,50
16. Surpresinha Calabresa, mussarela, bacon, catupiri, vinagrete, maionese, catchup e batata palha.	1,80
17. X-Burguer Hambúrguer, mussarela, maionese e catchup.	2,50
18. X-Burguer Duplo 2 Hambúrgueres, mussarela, maionese e catchup.	3,50
19. X-Burguer Extra Hambúrguer, apresuntado, mussarela, maionese e catchup.	3,50
20. X-Burguer Extra Duplo 2 Hambúrgueres, apresuntado, mussarela, maionese e catchup.	4,50
21. X-Burguer Especial Hambúrguer, tomate, mussarela, maionese e catchup.	3,00
22. X-Burguer Especial Duplo 2 Hambúrgueres, tomate, mussarela, maionese e catchup.	3,50
23. X-Salada Tradicional Hambúrguer, mussarela, alface, tomate, maionese e catchup.	3,50
24. X-Salada Duplo 2 Hambúrgueres, mussarela, alface, tomate maionese e catchup.	4,50
25. X-Salada Extra Hambúrguer, apresuntado, mussarela, alface, tomate, maionese e catchup.	3,50
26. X-Salada Extra Duplo 2 Hambúrgueres, apresuntado, mussarela, alface, tomate, maionese e catchup.	4,50
27. X-Calabresa Hambúrguer, calabresa, mussarela, alface, tomate, maionese e catchup.	4,80
28. X-Calabresa Bacon Hambúrguer, calabresa, bacon, mussarela, alface, tomate, maionese e catchup.	6,00
29. X-Calabresa Bacon Duplo 2 Hambúrgueres, calabresa, bacon, mussarela, alface, tomate, maionese e catchup.	6,00
30. X-Bacon Hambúrguer, bacon, mussarela, alface, tomate, maionese e catchup.	4,50

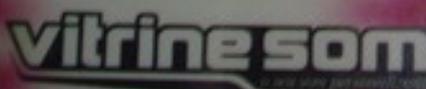

 DONNA AMORA - HOMEM

★ ★ ★ ★ ★
 1124-8800 - 11
 Rua Floriano Peixoto

Figura 2: Cardápio

(LANCHES)

1. Hot Dog Original	1 salsicha, maionese, catchup e mostarda.	2,00
2. Hot Dog Extra	1 salsicha, bacon, mussarela, catupiry, tomate, maionese, catchup, mostarda e batata palha.	3,50
3. Hot Dog Simples	1 salsicha, vinagrete, maionese, catchup, mostarda e batata palha.	2,00
4. Hot Dog Duplo	2 salsichas, vinagrete, maionese, catchup, mostarda e batata palha.	2,50
5. Hot Dog Especial	2 salsichas, vinagrete, mussarela, bacon, catupiry, maionese, catchup, mostarda e batata.	4,00
6. Hot Dog Grangela	2 salsichas, vinagrete, mussarela, bacon, calabresa picada, cheddar, maionese, catchup e batata palha.	4,50
7. Hot Dog da Lua	2 salsichas, mussarela, bacon, calabresa picada, cheddar e batata palha. Obs.: s/ molho	4,00
8. Super Dog	Pão de hambúrguer, 2 salsichas, calabresa, apresuntado, mussarela, bacon, cheddar, tomate, maionese, catchup, mostarda e batata palha.	4,50
9. Pittbull	Pão de hambúrguer, 2 salsichas, apresuntado, calabresa, ovo, bacon, mussarela, catupiry, cheddar, maionese, catchup, mostarda, batata palha e tomate.	5,90
10. Hot Dog Vira Lata	Pão de hambúrguer, apresuntado, ovo, bacon, tomate, salmão, mussarela, cheddar, maionese, catchup.	5,00
11. Dog aberto no prato	3 salsichas, calabresa, apresuntado, bacon, ovo, catupiry, tomate, maionese, mostarda e batata palha.	9,50
12. Misto Quente	Apresuntado, mussarela, maionese e catupiry.	3,00
13. X-Pizza	Apresuntado, mussarela, tomate, catupiry, maionese, catchup e orégano.	2,50
14. X-Pizza Calabresa	Calabresa, tomate, mussarela, cheddar, maionese, catchup e orégano.	4,00



8 3323-5995

vitrinesomassis@hotmail.com
 Av. Getúlio Vargas, 511/515
 na rua da Rodoviária - ASSIS-SP

VIDROS - TRAVAS - ALARMES - INSUL-FILM

Figura 3: Cardápio



Figura 4: Visual do cardápio



Figura 5: Chapeiro



Figura 6: Atendente



Figura 7: Chapeiro

CAPÍTULO X – ESTUDO DE CASO: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tendo em visto o objetivo deste trabalho, efetuamos uma pesquisa de Clima Organizacional na lanchonete Lila. O objetivo do resultado desta pesquisa é demonstrar ao pequeno empresário a importância da satisfação dos seus colaboradores, propiciando um bom Clima Organizacional.

10.1 Objetivos

- Levantar os fatores determinantes da insatisfação dos colaboradores
- Identificar o estilo gerencial
- Apresentar proposta para o favorecimento de um bom Clima organizacional

10.2 Metodologia

Para a realização desta pesquisa utilizamos o método quantitativo com a técnica do questionário semi-aberto (anexo 1) aplicado a seis funcionários da Lanchonete Lila. O questionário foi aplicado no próprio local de trabalho.

10.3 Tabulação e análise dos dados

Neste capítulo constam os resultados dos questionários aplicados aos 6 funcionários da Lanchonete Lila, nosso estudo de caso.

Foram entrevistados 3 atendentes, 1 chapeiro, 1 entregador e 1 ajudante geral.

Tempo de serviço: 16 anos, 10, 9, 6, 5 e 3.

Verificamos que os funcionários têm certa estabilidade nesta empresa, pois estão na empresa de 16 a 3 anos.

Escolaridade: cinco possuem o ensino médio e um funcionário o superior incompleto.

Idade: A idade varia de 22 a 55 anos assim distribuída: 22, 26, 34, 41, 45 e 55.

Questão 1: Você considera seu trabalho importante para alcançar os objetivos da empresa?

Todos os funcionários têm consciência de que suas atividades profissionais são importantes para o alcance dos objetivos da empresa.

Questão 2: Como você avalia o ambiente de trabalho?

Avaliação do ambiente	Fi	%
Ótimo	3	50
Bom	3	50

Tabela 1: Avaliação do ambiente

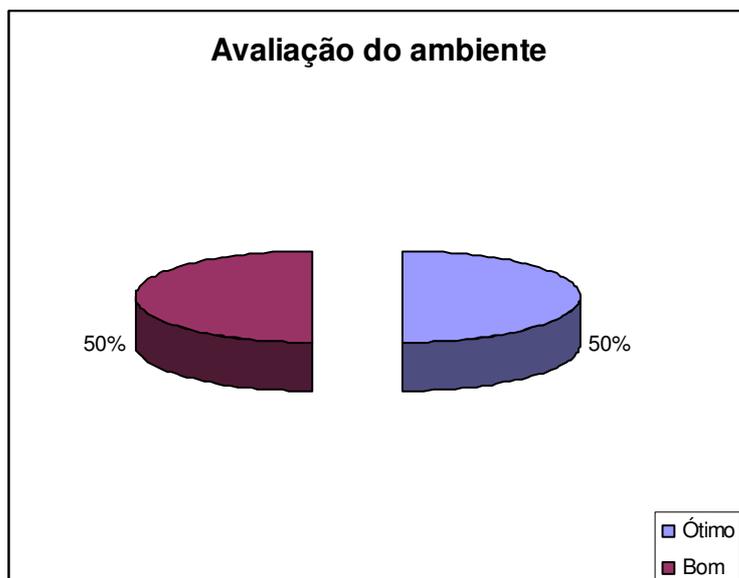


Gráfico 1: Avaliação do ambiente

Verificamos que o ambiente de trabalho é bom, na opinião de 50% dos funcionários e outros 50% afirmam ser ótimo.

Questão 3. Com você percebe o relacionamento entre as pessoas que trabalham nesta empresa?

Relacionamento	Fi	%
Ótimo	3	50
Bom	3	50

Tabela 2: Relacionamento

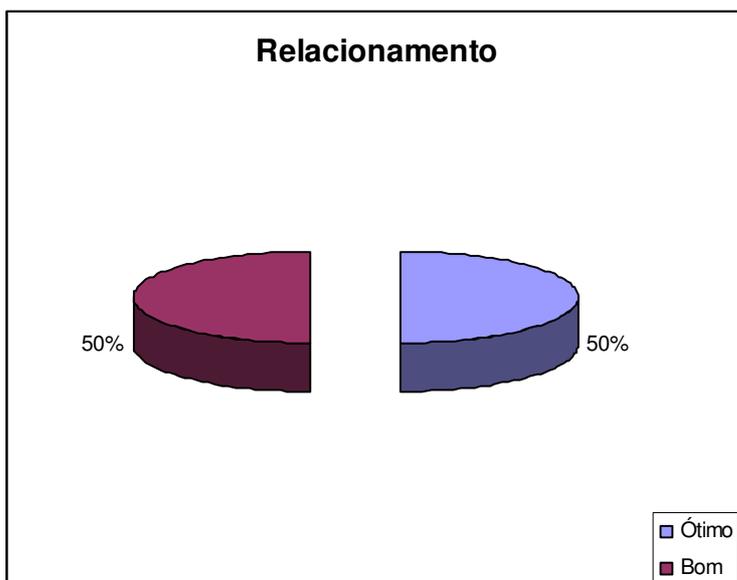


Gráfico 2: Relacionamento

Verificamos também que o relacionamento é bom (50%) e ótimo (50%) entre os funcionários.

Questão 4: Qual o tipo de relacionamento existente entre os funcionários e o diretor (proprietário) desta lanchonete?

Relacionamento com diretor	Fi	%
Ótimo	2	33
Bom	3	50
Regular	1	17

Tabela 3: Relacionamento com diretor

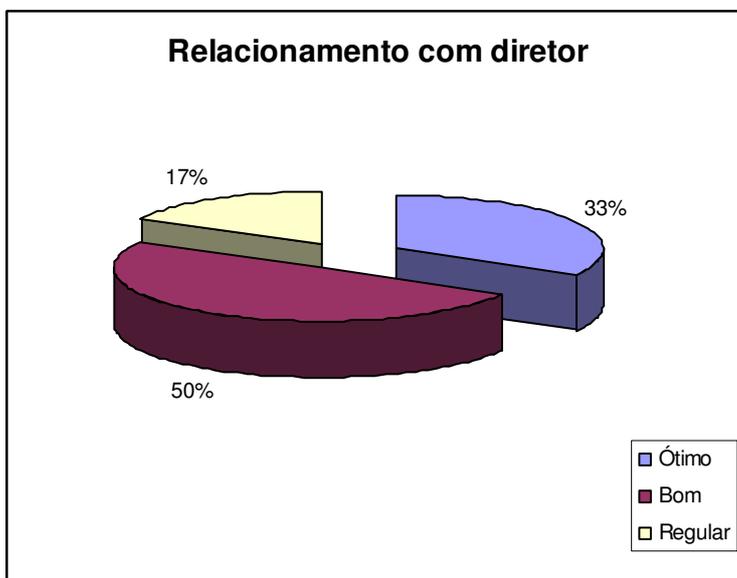


Gráfico 3: Relacionamento com diretor

O relacionamento dos funcionários com o diretor (proprietário) é considerado bom por 50% dos funcionários, ótimo por 33% e regular por 17% (1 funcionário)

Questão 5: Seu chefe permite que você dê opinião e tome decisões?

Liberdade de opinião	Fi	%
Sim	1	17
Não	3	50
Algumas vezes	2	33

Tabela 4: Liberdade de opinião

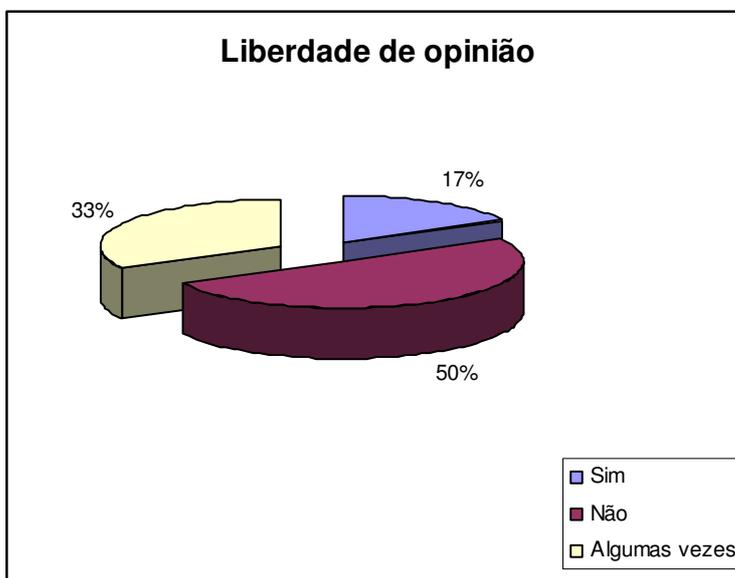


Gráfico 4: Liberdade de opinião

Pelas respostas dos funcionários, o diretor detém o comando das atividades da empresa, pois 50% afirmam que não tem liberdade de darem opinião e 33% afirmam que às vezes.

Questão 6: O proprietário escuta o que você tem a dizer a respeito da empresa?

Recepção do diretor às opiniões	Fi	%
Sim	1	17
Não	1	17
Algumas vezes	4	66

Tabela 5: Recepção do diretor às opiniões

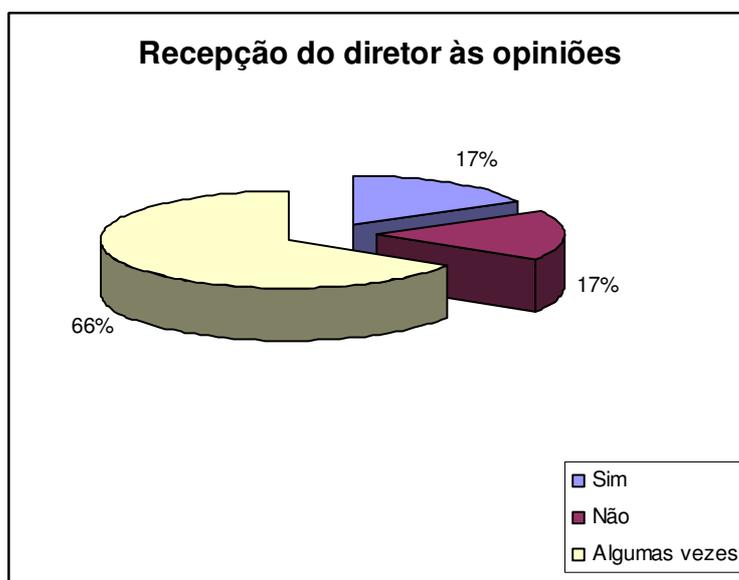


Gráfico 5: Recepção do diretor às opiniões

O diretor não tem por hábito ouvir seus colaboradores, pois 66% afirmam que às vezes ele os ouve.

Questão 7: Você se sente seguro no trabalho?

Segurança no trabalho	Fi	%
Sim	4	67
Não	0	0
Algumas vezes	2	33

Tabela 6: Segurança no trabalho

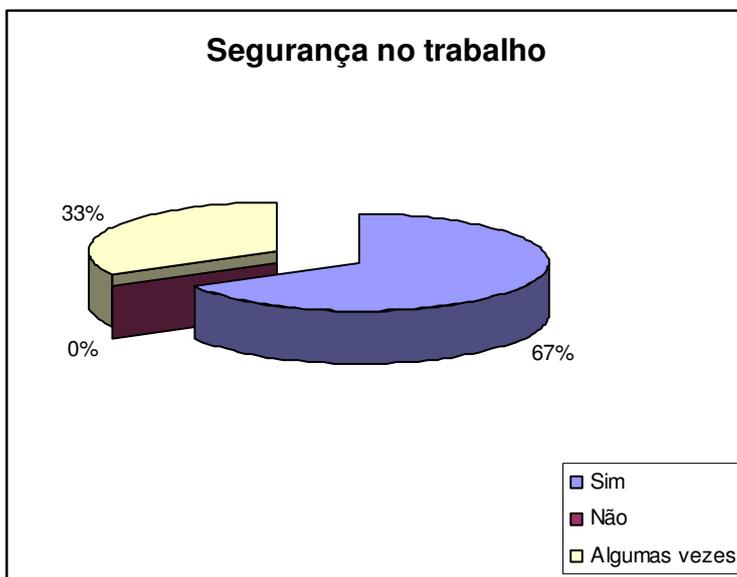


Gráfico 6: Segurança no trabalho

Uma porcentagem significativa (67%) se sente seguro no trabalho. Este dado confirma o tempo que os funcionários estão na empresa, de 3 a 16 anos.

Questão 8: Você indicaria a empresa que você trabalha para um amigo?

Todos os entrevistados indicariam a empresa para um amigo.

Questão 9: Sua remuneração é adequada ao trabalho que você executa na organização?

Remuneração	Fi	%
Sim	5	83
Não	1	17

Tabela 7: Remuneração

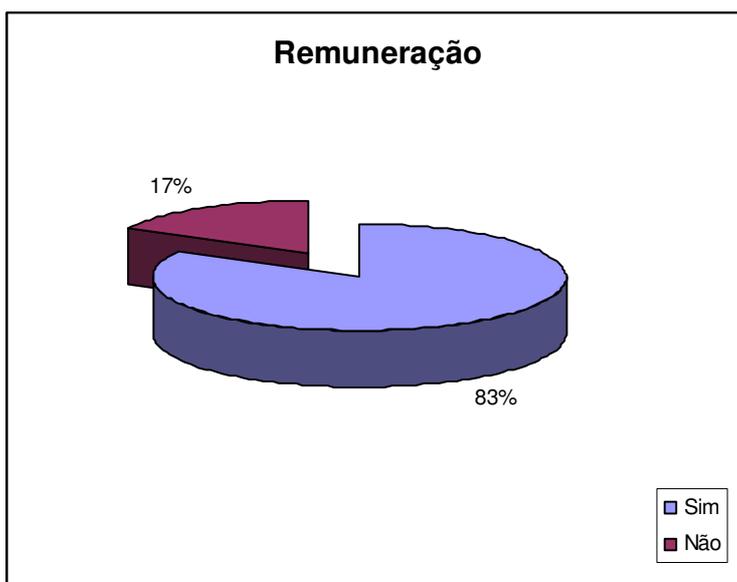


Gráfico 7: Remuneração

Somente um funcionário declara que sua remuneração não está adequada ao trabalho que executa na empresa.

Questão 10: Como você percebe o atendimento aos fregueses?

O atendimento aos clientes é ótimo, na opinião de todos os funcionários

Questão 11: Avalie a qualidade dos produtos oferecidos aos fregueses:

A qualidade dos produtos oferecidos aos fregueses é ótimo, assim declaram os entrevistados.

Questão 12: A empresa age eticamente nas suas decisões?

A empresa age eticamente na tomada de decisões.

Questão 13: Você recebe treinamentos (orientações) para melhorar o seu trabalho?

Esta empresa não tem por norma oferecer treinamento aos funcionários.

Questão 14: Quais os aspectos positivos da empresa?

Os aspectos positivos, na opinião dos funcionários são: Higiene (5) entrega rápida e limpeza.

Questão 15: Quais os aspectos negativos da empresa?

Para os funcionários o aspecto negativo da empresa é a sua localização.

CAPÍTULO XI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho demonstra a importância do Clima organizacional. São vários os fatores intervenientes no clima de uma empresa, como apontados na fundamentação teórica.

Com a realização da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Lanchonete Lilá verificamos que não importa o tamanho da empresa, a pesquisa sempre será importante.

Com a pesquisa verificamos o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores. Percebemos um alto grau de envolvimento dos colaboradores com a empresa, confirmada com o tempo de serviço e a indicação da mesma a um amigo, entre outros fatores.

O relacionamento no trabalho é muito importante dentro da organização. Na pesquisa verifica-se que existe este aspecto, sendo um dos aspectos que se pode dizer positivo.

Os aspectos negativos apontados referem-se à localização da empresa e a ausência de treinamentos. Estes aspectos são melhorias que a empresa pode proporcionar principalmente no que diz respeito ao treinamento.

Já o fato do diretor da empresa deter a tomada de decisões e pouco ouvir seus funcionários é um ponto negativo que precisa ser mudado e moldado com treinamento. As responsabilidades podem ser divididas, podendo ter um clima ainda melhor, gerando um aspecto de confiança e comprometimento de todos, assim refletindo diretamente no atendimento ao cliente e conseqüentemente maior lucratividade.

Pelos resultados da pesquisa podemos afirmar, de modo geral, que o clima desta empresa é bom e comprova que é possível a aplicabilidade das atividades da Área de Administração de Recursos Humanos em uma pequena empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN,Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing@*. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHANLAT, Jean-François. O indivíduo na organização.São Paulo: Atlas, 1996.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho*. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DRUCKER, Peter F. São Paulo: Enio Matheus Guazelli & Cia, 1977.

FALCONI, Vicente. *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. Belo Horizonte, MG: Editora de desenvolvimento gerencial, 1995.

HERSEY, Paul. Psicologia para administradores. São Paulo:EPU, 1986

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999