

## **Clima Organizacional na empresa Regison Cabeleireiros<sup>1</sup>**

Andressa Werner Morais<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo compreender qual o clima organizacional predominante e quais fatores influenciam na empresa Regison Cabeleireiros. Como base, foram utilizadas teorias relacionadas ao clima organizacional e os fatores de clima, os quais deram embasamento para a realização deste estudo. Foi realizada uma pesquisa quantitativa complementada por qualitativa. Os dados foram coletados através de um questionário aplicado para os funcionários e após realizada a análise por meio de estatística descritiva, as quais foram apresentadas através de tabelas e gráficos. A partir da análise, foi possível concluir através dos resultados, que predomina um clima organizacional positivo e satisfatório. Os fatores que exercem influência positiva são a imagem institucional, comunicação e identificação com a empresa. O fator de responsabilidade é um aspecto a ser melhorado na empresa.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Fatores; Satisfação.

### **ABSTRACT**

This work aims to understand the prevailing organizational climate and which factors influence the Regison Cabeleireiros company. As a basis, theories related to organizational climate and climate factors were used, which provided the basis for this study. A quantitative research complemented by a qualitative one was carried out. Data were collected through a questionnaire applied to employees and after analysis was performed using descriptive statistics, which were presented through tables and graphs. From the analysis, it was possible to conclude from the results that a positive and satisfactory organizational climate prevails. Factors that have a positive influence are institutional image, communication and

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Professora Dra. Denise Carvalho Tatim

<sup>2</sup> Acadêmica Andressa Werner Morais do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 108299@upf.br

identification with the company. The responsibility factor is an aspect to be improved in the company.

Key-words: Organizational Climate; Factors; Satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

Clima organizacional é um elemento de suma importância no contexto de uma organização, uma vez que ter um clima adequado no ambiente de trabalho se tornou um fato de grande relevância para a satisfação dos colaboradores, pois eles passam boa parte do seu dia dentro da empresa. Se o clima for positivo, pode haver influência benéfica no rendimento de trabalho e motivação, todavia, se o clima for negativo, a desmotivação se torna presente constantemente nas atividades laborais, ou seja, a constante motivação e bem-estar dos colaboradores é um aspecto fundamental para o sucesso organizacional.

A pesquisa de satisfação interna é uma ferramenta utilizada por empresas que prezam pelo bem-estar de seus funcionários e tem sido aplicada nas mais diversas organizações, tendo como objetivo mensurar o grau de qualidade do clima organizacional. A importância do capital humano é imprescindível para que o ambiente em que os colaboradores estão tenha um clima benéfico a eles, principalmente por questões ligadas à saúde, em específico a saúde mental, pois um ambiente ruim de trabalho pode gerar problemas psicológicos para quem trabalha.

É importante que a empresa tenha conhecimento do Clima Organizacional e que o entenda, para que através dele possa estimular a motivação de seus funcionários. É fundamental que os colaboradores compartilhem dos mesmos objetivos da empresa, almejando alcançar os resultados desejados e conseqüentemente contribuindo para o sucesso da empresa. Conforme afirma Nakata *et al.* (2009, p. 69), o Clima Organizacional e a motivação dos colaboradores possuem influência na produtividade e conseqüentemente nos resultados finais da organização.

O conceito de clima organizacional, portanto, refere-se aos aspectos internos de uma organização que leva à motivação de seus participantes (LUZ, 2003, p. 52), sendo refletida na qualidade do ambiente de trabalho e que influencia o comportamento, afetando a satisfação e o desempenho no trabalho. Por meio desses fatores, o clima organizacional se define dentro

das condições econômicas, da cultura e estrutura de uma empresa, dando oportunidades de participação, de liderança e remuneração a seus colaboradores.

Através da realização de uma análise do Clima Organizacional, as empresas podem utilizar como ferramenta para tomadas de decisões, tendo em vista que há influência na produtividade e resultados da empresa, pode-se auxiliar através desta análise decisões que vão da prática de Gestão de Pessoas a decisões ligadas a produtividade de seus colaboradores. Para ter uma melhor compreensão do fenômeno organizacional é necessário, também, compreender o valor humano das organizações, uma vez que as mudanças sociais, culturais, políticas e econômicas estão em constante mutação, causando impactos significativos nas atividades em relação ao trabalho, influenciando de forma direta no clima organizacional.

Atualmente, há uma concordância no mundo acadêmico e intelectual de que a grande diferença dentro das organizações está inteiramente ligada ao clima alcançado no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o presente trabalho buscou analisar quais os fatores que influenciam no Clima Organizacional da empresa Regison Cabeleireiros, de forma a abranger e discutir os aspectos mais relevantes referente ao assunto proposto, além de compreender como esses aspectos são percebidos dentro do ambiente organizacional, uma vez que a análise dessas interfaces possibilita a tomada de decisão em busca de um clima organizacional adequado.

O objetivo geral do estudo consiste em verificar quais os fatores que influenciam no Clima Organizacional da empresa, considerando os seguintes objetivos específicos: I) conhecer o perfil dos funcionários e suas necessidades; II) verificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente na qualidade do Clima Organizacional; III) analisar o nível de satisfação dos colaboradores através dos fatores identificados; e IV) aprimorar o Clima Organizacional da empresa.

Para atender a esses objetivos, o artigo está estruturado em quatro seções, a primeira apresentando o trabalho, bem como sua justificativa de pesquisa; a segunda, versa sobre a revisão bibliográfica acerca da temática que envolve o Clima Organizacional; a terceira parte trata da metodologia utilizada e, por fim, a quarta seção mostra os resultados finais da pesquisa, bem como as sugestões de melhoria e aplicação na empresa analisada.

Uma forma eficaz para a empresa conhecer seus funcionários, suas necessidades, percepções e se estão compartilhando dos mesmos objetivos da empresa, visando alcançar o sucesso tanto profissional quanto da organização é identificar a satisfação de cada colaborador, aumentando a produtividade nos serviços e procurando analisar os fatores que influenciam na satisfação dos funcionários, isso tudo através de uma análise do Clima Organizacional. Os resultados dessa análise possibilitam buscar implantar melhorias por meio

da avaliação dos colaboradores, melhorando o que for preciso e mantendo o que for identificado de forma positiva e, assim, diferenciar-se da concorrência, pois este fator influencia na produtividade e também no sucesso do negócio.

Para Nakata *et al.* (2009),

A análise do clima organizacional é um processo valioso, pois a realidade que os dirigentes idealizam pode ser diferente daquela percebida pelos empregados. Isso ocorre porque cada um tem uma percepção de atitudes e expectativas próprias.

Nas organizações, a existência de um bom clima organizacional tem sido fator chave para o alcance dos objetivos propostos pelos administradores. O ambiente de trabalho é um espaço que pode afetar negativamente ou positivamente o indivíduo que o compõe, refletindo no sucesso individual ou coletivo, uma vez que:

Quando os empregados percebem que a empresa está preocupada com o seu bem-estar, estes empregados são mais receptivos às iniciativas da administração para implementar as estratégias e metas organizacionais (SCHNEIDER *et al.*, 2011).

A empresa Regison Cabeleireiros atua no ramo da beleza há 7 anos, na cidade de Passo Fundo – Rio Grande do Sul, prestando serviços de cabelo, maquiagem, manicure, pedicure e venda de produtos. Atualmente, a empresa conta com um quadro de 18 funcionários e passou por mudanças na estrutura no ano de 2018, momento o qual passou a contar com um espaço mais amplo, com maior capacidade para atender muitos clientes no mesmo dia, com diferenciais e tecnologia.

Na contemporaneidade, o mercado conta com um grande número de salões de beleza, por isso é de extrema importância acompanhar o desenvolvimento e, principalmente, entender como está a oferta e demanda não apenas externamente, mas também internamente, compreendendo as necessidades, percepções e visão de seus colaboradores. Diante disso, a empresa Regison Cabeleireiros sentiu a necessidade de realizar uma pesquisa de Clima Organizacional, para que a mesma possa analisar os fatores que influenciam no dia-a-dia, na produtividade e na satisfação de seus funcionários. Conhecer o perfil dos seus colaboradores e a visão dos mesmos relacionada a empresa, visando que sejam analisadas formas de adequar o Clima Organizacional e manter a qualidade no que for analisado de forma positiva e melhorar o que for analisado de forma negativa.

Buscando satisfazer seus colaboradores e alcançar os objetivos almejados, preocupados com a qualidade de vida de seus colaboradores e nas melhorias dos serviços, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta: **Qual o clima organizacional predominante na empresa e quais fatores o influenciam?**

Este trabalho será de suma importância a nível acadêmico e empresarial, pois irá permitir entender de uma forma ampla o Clima Organizacional, fornecendo informações para futuras tomadas de decisões e melhorias na empresa analisada. Realizar a análise dos fatores que afetam o clima organizacional é o que permite identificar e aplicar as medidas corretivas, as quais visam a solução dos possíveis problemas, mas também utilizar ferramentas que continuem motivando a equipe.

O presente trabalho tem por objetivo geral compreender qual o Clima Organizacional predominante e quais os fatores que influenciam no Clima Organizacional da empresa Regison Cabeleireiros e como objetivos específicos conhecer o perfil dos funcionários e suas necessidades, verificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente na qualidade do Clima Organizacional, identificar os fatores que influenciam negativamente o clima, analisar o nível de satisfação dos colaboradores através dos fatores identificados, contribuir com sugestões para a empresa melhorar o Clima Organizacional e o desempenho da empresa.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre os conceitos centrais desta pesquisa: gestão de pessoas e clima organizacional. O objetivo é justificar, por meio das referências bibliográficas, a conceituação e a relação desses assuntos, bem como fundamentar os elementos que interligam os conceitos.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

O conceito de Gestão de Pessoas é amplo e trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o capital humano no ambiente organizacional, o que pode ser o

diferencial dentro de uma empresa, ou seja, com as competências que são necessárias, a consciência do valor do colaborador para a empresa alcançar seu objetivo e o comprometimento com o trabalho (GIL, 2006) são valores chave para compreender se a Gestão de Pessoas é de qualidade.

É importante que as organizações tenham a Gestão de Pessoas como uma de suas prioridades, afinal, o sucesso da empresa depende também de seus colaboradores, pois é através das pessoas que a empresa alcança seus objetivos. É necessário que as organizações tenham um modelo de gestão, pois é através dele que poderão ser identificadas questões que vão das atividades a motivação de seus colaboradores.

A importância da Gestão de Pessoas para Vergara (2000, p. 9) se dá, primeiramente, pelo fato dos colaboradores passarem a maior parte do dia e de suas vidas na empresa. Segundamente, porque as empresas não são nada sem seus funcionários para definir a visão e o propósito, a estudar e definir estruturas e estratégias, a realizar estratégias de marketing, administrar recursos financeiros, estabelecer metas de vendas, produção, marketing, captação de clientes, definir preços e tantas outras decisões e ações que só são possíveis de serem tomadas devido as pessoas que compõem a organização.

Já para França (2012, p. 3), o cenário de Gestão de Pessoas nas organizações abrange desde atividades operacionais até ações estratégicas, onde as responsabilidades dos profissionais passam a contar com qualidade pessoal, cultural e tecnológica, responsabilidade empresarial e cidadania, consequências da nova era digital e gestão organizacional. Ele evidencia que “empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento” (FRANÇA, 2012, p. 3). Através da Gestão de Pessoas, as organizações contribuem para que seus colaboradores possam ter qualidade de vida no trabalho, mantendo suas rotinas de trabalho alinhadas a condições dignas de trabalho.

## 2.2 Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional dentro de uma empresa é uma ferramenta importante para avaliar os problemas e traçar novas estratégias que ajudem a melhorar o desempenho e produtividade da organização, uma vez que para que uma empresa alcance o crescimento e desenvolvimento desejado, um bom clima organizacional é fator essencial. A

partir das teorias administrativas, as organizações foram comparadas a um organismo vivo, o qual tem suas necessidades a serem atendidas. Nesse sentido, o clima pode ser compreendido como uma tendência ao atendimento das necessidades organizacionais e pessoais, se manifestando como um indicativo para a eficácia organizacional.

Dessa forma, o clima organizacional é compreendido como uma ferramenta gerencial, a qual é usada para expressar, de certa forma, os sentimentos que permeiam os funcionários de dada equipe em relação ao ambiente de trabalho, aos clientes, a empresa como um todo e quanto a si mesmo enquanto parte do todo. Em meio a diversos indicadores dentro do clima organizacional, a rotatividade de pessoas é um dos maiores e mais importantes indicadores (LUZ, 2003). Luz descreve que, gerir o clima organizacional significa ter a capacidade de perceber as necessidades, encontrar soluções e controlar o ambiente de trabalho. Nota-se como muitas empresas somente se esforçam em detectar as necessidades, ou seja, somente realizam a pesquisa de clima organizacional. Isso resulta na piora do clima dentro da empresa, pois a pesquisa gera uma expectativa entre os colaboradores, os quais ficam desmotivados após verificar que a pesquisa foi feita, mas não gerou nenhuma mudança.

Para Toro (1992), o clima organizacional pode também ser entendido como a representação que as pessoas têm de sua realidade laboral e essa percepção está estruturada a partir das experiências pessoais, bem como de outros elementos importantes no trabalho e das expectativas dos trabalhadores. Dentre esses diversos autores que dissertam sobre o clima organizacional, para Gonçalves (1997), o que melhor define o conceito é as percepções que os colaboradores possuem a respeito das estruturas e processos que ocorrem no meio laboral.

Em suma, nota-se que a permanência das pessoas dentro de uma empresa não só depende da remuneração, mas sim de fatores que influenciam todo o ambiente de trabalho, a responsabilidade da liderança com sua equipe é peça fundamental para que a qualidade de vida dentro e fora da empresa seja definida. Encontrar os meios que corrijam e satisfaçam os requisitos básicos de ética e comprometimento com a equipe é o que determina um bom clima organizacional.

### 2.3 Modelos e Indicadores do Clima Organizacional

Os estudos iniciais sobre o clima organizacional iniciaram nos Estados Unidos, no início da década de 60, com os trabalhos de Forehand e Gilmer acerca do comportamento organizacional dentro de um grande movimento dentro da Administração denominado de

Comportamentalismo (RIZZATTI, 2002). Esse movimento tinha como principal objetivo buscar formas de combinar o processo de humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando na Psicologia as ferramentas necessárias para alcançar os objetivos. (BISPO, 2006, p. 258).

Após isso, Litwin e Stringer (1968) seguiram os estudos realizados e fizeram experiências com três diferentes organizações norte-americanas. Já no Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi aplicada por Souza (1977), o qual realizou diversos trabalhos com órgãos públicos e empresas privadas utilizando as adaptações vindas do modelo de Litwin e Stringer. Baseando-se nos artigos de Bispo (2006), dos trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), abaixo apresentam-se os modelos mais importantes para as pesquisas de clima organizacional a serem aplicados pelas empresas, pretende-se aprofundar os estudos acerca deles no trabalho de conclusão de curso.

**Quadro 1 - Resumo dos fatores de Clima Organizacional**

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>	<b>Autores</b>
Imagem Institucional	Se refere à imagem da empresa e como ela é definida por meio do ambiente psicológico, mas também de outras variáveis, tal quais: o sentimento de identidade e a satisfação do público interno e externo	Rizzatti (1995)
Comunicação	Decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das Informações transmitidas;	Coda (1997)
Responsabilidade	Ser o próprio chefe, responsabilidade de realizar sua parte nos objetivos da empresa, grau em que sentem que podem tomar decisões, resolver problemas sem precisar consultar os chefes.	Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986)
Recompensa	Forma de recompensa por um trabalho bem feito, diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa, benefícios oferecidos pela empresa, comissões.	Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983)

Calor e Apoio	Ajuda mútua na empresa, amizades, confiança uns nos outros, apoio mútuo, boas relações no ambiente de trabalho.	Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986)
Liderança	Os funcionários são encorajados pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional, feedback oferecido pelo chefe, discussão sobre o desempenho individual.	Kolb (1986), Coda (1997)
Identificação com a Empresa	Há motivação da equipe na busca de objetivos mútuos, sentimento de pertencer a uma família, confiança recebida, os funcionários valorizam a empresa a qual fazem parte.	Coda (1997), Sbragia (1983)
Valorização Profissional	Estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional oferecidas	Coda (1997)

Fonte: Quadro resumo dos fatores de Clima Organizacional – Elaborado pelo autor

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa, de acordo com Salomom (1996), é o conjunto de estratégias e táticas utilizadas por meio de diversas fases do processo: a problematização, a coleta de dados e informações, da mensuração da formação marco teórico da referência, a formulação de hipóteses, o levantamento de dados e, por fim, a comprovação. Tendo isso em vista, o presente capítulo abordou o delineamento da pesquisa e qual foi o plano de coleta de dados, bem como a população e amostra utilizadas no presente trabalho.

A população desta pesquisa foram os funcionários da empresa Regison Cabeleireiros, o qual conta com um quadro de 18 funcionários, distribuídos entre os setores de cabelo, maquiagem, manicure e pedicure, administrativo e limpeza. Participaram da pesquisa ao todo 10 funcionários.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário, o qual foi elaborado com base nos fatores de clima organizacional. Foi realizada uma pesquisa

quantitativa complementada por qualitativa. É quantitativa, pois utiliza questionários e aspectos estatísticos para expressar opiniões. Lima (2004, p. 36) cita que “o questionário corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizados em pesquisa de campo de caráter quantitativo”. E é qualitativo devido a interpretação das informações obtidas durante a pesquisa. Após, foi realizada a análise por meio de estatística descritiva, as quais foram apresentadas através de tabelas e gráficos.

O presente trabalho visou, portanto, priorizar uma abordagem metodológica quantitativa e qualitativa, pois realizou-se a análise do clima organizacional na empresa *Regison Cabeleireiros*.

Na presente pesquisa, foram utilizados dados coletados através de um questionário do tipo escala aplicado aos funcionários, composto por 41 questões, cujas alternativas de respostas corresponderam às alternativas: 1 discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente.

O questionário foi elaborado com base nos modelos de clima organizacional de Rizzatti (1995), Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983) e Coda (1997) conforme citado na revisão da literatura e foi aplicado por meio da entrega impressa do questionário aos funcionários e após respondidos, os mesmos foram depositados em uma urna para garantir o anonimato dos respondentes.

A partir dos dois vieses de análise, quantitativa e qualitativa, os resultados obtidos foram analisados a partir da descrição dos questionários utilizados, identificando os percentuais de respostas e organizando as respostas em categorias similares, bem como por meio da tabulação dos dados com o objetivo de produzir médias.

Posteriormente, após concluído o trabalho de campo, foi feita a apuração dos resultados de modo a inseri-los digitalmente no Excel para que fossem criadas tabelas para codificar os dados obtidos e para a digitação de textos e elaboração dos relatórios da pesquisa.

Foi realizada a distribuição da frequência de respostas para cada variável que compõe o questionário. Foi feito, também, o cálculo de médias em relação a questões em específico e depois ao resultado geral da pesquisa.

## 4 RESULTADOS

No presente capítulo, será apresentado os resultados da pesquisa de Clima Organizacional realizada na empresa Regison Cabeleireiros, juntamente com a caracterização da empresa e recomendações.

A pesquisa foi realizada na empresa Regison Cabeleireiros, que atua no ramo da beleza há 7 anos, na cidade de Passo Fundo – Rio Grande do Sul, prestando serviços de cabelo, maquiagem, manicure, pedicure e venda de produtos. Atualmente a empresa conta com um quadro de 18 funcionários. A empresa passou por mudanças na estrutura no ano de 2018, onde passou a contar com um espaço próprio e mais amplo, com maior capacidade para atender aos clientes, com muita inovação e tecnologia.

Nesta sessão, serão apresentados os resultados da pesquisa através da análise dos fatores de clima organizacional, baseados nos modelos de Rizzatti (1995), Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983) e Coda (1997), onde tinha-se a opção 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3- não concordo nem discordo, 4- concordo parcialmente e 5- concordo totalmente.

**Tabela 1 - Imagem institucional**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
1-Minha empresa possui uma boa imagem perante seus clientes	0	0	0	0	10	5
2-Minha empresa possui uma boa imagem perante seus funcionários	0	0	0	4	6	4,6
3- Me identifico com a missão visão e valores da empresa	0	0	0	1	9	4,9
4- Sou um funcionário comprometido com os objetivos da empresa	0	0	0	1	9	4,9
5-A empresa busca satisfazer e superar as expectativas de seus clientes	0	0	0	0	10	5
Média Geral						4,9

Fonte: Dados coletados em setembro 2021

Na tabela 1, foram apresentadas as questões referentes à imagem institucional, as quais tinham por objetivo coletar dados para analisar a percepção dos funcionários quanto a imagem

institucional, as quais tiveram uma média positiva. Há um equilíbrio entre os respondentes, tanto nas questões que abordaram a imagem institucional perante os funcionários, tendo como média 4,9, quanto nas questões que abordaram a imagem institucional perante seus clientes, tendo média 5. A imagem institucional teve como média geral 4,9, o que é favorável para a empresa, pois mostra que os funcionários e clientes se identificam com a empresa.

Para Rizzatti (1995), a imagem institucional não somente é definida por meio do ambiente psicológico, mas também de outros fatores, como: o sentimento de identidade e a satisfação do público interno e externo. Deste modo, pode-se concluir através do alto nível de identificação com a empresa, que os funcionários se encontram satisfeitos e se identificam com a empresa, o que promove um sentimento de comprometimento, satisfação e orgulho em pertencer a empresa.

**Tabela 2 – Comunicação**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
6-O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa	0	0	0	1	9	4,9
7-Minha empresa é transparente com os funcionários em relação as informações da empresa	0	0	0	1	9	4,9
8- Recebo as informações necessárias para desenvolver meu trabalho	0	0	0	0	10	5
9- A empresa da abertura para os seus funcionários expressarem suas opiniões	0	0	0	1	9	4,9
10- Minha empresa informa o motivo das decisões que ela toma	0	0	0	3	7	4,7
11-O funcionário recebe orientação do supervisor para executar as tarefas	0	1	0	1	8	4,6
<b>Média Geral</b>						<b>4,8</b>

Fonte: Dados coletados em setembro 2021

Na tabela 2, foram abordadas questões referentes à comunicação, as quais apresentaram resultados positivos, tendo como menor margem os aspectos que abordam a comunicação com o gestor em relação às informações concedidas aos funcionários a respeito da tomada de decisão pelo supervisor e referente às tarefas a serem executadas, tendo como média 4,7 e 4,6 respectivamente. Demais aspectos obtiveram margem 4,9 e 5, totalizando uma média geral de 4,8. De um modo geral, o resultado foi satisfatório, pois pode-se concluir que os funcionários estão satisfeitos com a comunicação interna da empresa.

Para Coda (1997), neste modelo as decisões são anunciadas prontamente aos funcionários, há informações recebidas para um bom desempenho das atividades, o que torna um instrumento facilitador para a integração da empresa, há transparência e compreensibilidade das informações transmitidas. Portanto, pode-se concluir que os funcionários se sentem valorizadas pelo fato da empresa ser transparente e prezar pelo diálogo para com seus funcionários e também, os funcionários possuem abertura para expor seus pensamentos a empresa, o que gera um sentimento de pertencimento e segurança em fazer parte da empresa.

**Tabela 3 – Responsabilidade**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
12- Meu chefe me dá autonomia para tomar decisões sem precisar consultá-lo	1	1	15	5	2	3,6
13 – Me sinto responsável em realizar a minha parte nos objetivos da empresa?	0	0	0	1	9	4,9
14 – Possuo autonomia para resolver problemas na empresa sem precisar consultar meu chefe?	4	0	0	5	1	2,9
Média Geral						3,8

Fonte: Dados coletados em setembro 2021

Na tabela 3, foram abordadas questões referentes à responsabilidade, as quais obtiveram um resultado insatisfatório, tendo uma margem de 2,9 no que diz respeito a autonomia dos funcionários em resolver problemas sem precisar consultar o supervisor e 3,6 em relação à autonomia dos funcionários para tomar decisões sem precisar consultar o supervisor, o que torna necessário ter atenção nestes aspectos. Entretanto, no aspecto de responsabilidade dos funcionários em realizarem os objetivos da empresa, obteve-se uma margem de 4,9, o que se conclui que os funcionários estão conectados a empresa, em busca do mesmo objetivo.

Conforme Litwin e Stringer (1968), a responsabilidade é o sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho, de modo que o funcionário não dependa do supervisor para desempenhar suas funções. E, para Kolb (1986), dá-se autonomia aos funcionários da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização, os funcionários sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os supervisores.

É extremamente importante que os funcionários tenham autonomia, pois através dela, desenvolvem um sentimento de segurança para executarem suas atividades, da mesma forma que desenvolvem um sentimento de fazer parte da empresa, de independência, de modo a partilharem das decisões e resolverem eventuais problemas.

**Tabela 4 – Recompensa**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
15-Me sinto satisfeito com a minha remuneração	0	0	0	4	6	4,6
16-Me sinto satisfeito com a minha remuneração em relação ao mercado de trabalho?	0	0	0	4	6	4,6
17-Me sinto satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa	0	0	1	2	7	4,6
18-As recompensas que os funcionários recebem estão dentro de suas expectativas?	0	0	0	6	4	4,4
19-A qualidade do trabalho tem influência nos salários dos funcionários	0	0	1	2	7	4,6
<b>Média Geral</b>						<b>4,6</b>

Fonte: Dados coletados em setembro 2021

Na tabela 4, foram abordadas questões referentes à recompensa, as quais observa-se um grau positivo de satisfação em relação à remuneração, obtendo média 4,6 no que diz respeito a satisfação com a remuneração, tanto em relação ao mercado de trabalho quanto em relação aos benefícios oferecidos pela empresa. No aspecto que se refere às expectativas dos funcionários em relação as recompensas, obteve-se média 4,4. Em relação a influência na qualidade do trabalho em relação aos salários, obteve-se média 4,6, concluindo-se que o salário está ligado ao desempenho e qualidade no trabalho entregue para a empresa, podendo gerar um melhor desempenho por parte dos funcionários, pois os mesmos se sentem motivados a entregar um trabalho de qualidade para serem recompensados com os salários.

De um modo geral, os funcionários se sentem satisfeitos com as recompensas oferecidas pela empresa, tendo em vista que a média geral foi de 4,6. Deste modo, o fato dos funcionários estarem satisfeitos com a remuneração e recompensas, gera resultados positivos para a empresa, os mesmos sentem-se motivados a desempenhar suas tarefas e a ir em busca dos mesmos objetivos da empresa, portanto, gera um sentimento de serem recompensados de forma proporcional ao bom trabalho realizado.

Para Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983) e Kolb (1986), a recompensa gera um sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, sendo priorizados os incentivos positivos ao invés de punições, proporciona um sentimento de justiça da política de promoção e remuneração.

**Tabela 5 - Calor e Apoio**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
20-Sou acolhido como um importante membro da minha equipe de trabalho	0	0	1	2	7	4,6
21-No meu grupo de trabalho, as pessoas possuem um bom relacionamento	0	0	1	3	6	4,5
22-Existe cooperação entre os colegas de trabalho	0	0	2	6	0	4,4
23-Recebo apoio dos colegas quando necessito	0	0	1	2	7	4,6
24-Minha equipe trabalha unida pelos objetivos da empresa	0	1	0	5	4	4,2
Média Geral						4,5

Fonte: Dados coletados em setembro 2021

Na tabela 5, foram aplicadas questões referentes ao Calor e Apoio, as quais proporcionaram uma margem positiva, demonstrando que há um bom relacionamento e cooperação entre a equipe. No que diz respeito ao acolhimento da equipe para com os colegas, obteve-se uma margem de 4,6. Já na questão de relacionamento entre os colegas, obteve-se margem de 4,5. Em relação a cooperação e apoio entre os colegas, obtiveram-se margens 4,4 e 4,6 respectivamente. E por fim, tratando-se da união da equipe em prol dos objetivos da empresa, obteve-se margem de 4,2.

Portanto, de um modo geral, a margem obtida foi positiva, resultando em uma margem geral de 4,5. Deste modo, conclui-se que os funcionários estão satisfeitos com o relacionamento com os colegas de trabalho, o que é muito importante, pois através da colaboração e união dos colegas, sentem-se acolhidos e seguros em realizar suas atividades, pois o sentimento de amizade prevalece e proporciona confiança uns nos outros e consequentemente entregam melhores resultados para a empresa e os objetivos são atingidos com mais qualidade.

Conforme afirmam Litwin e Stringer (1968), o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua prevalece na organização, fato que também é defendido por Kolb (1986), o

qual refere-se ao sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde gera um sentimento de confiança uns nos outros e conseqüentemente oferecem apoio mútuo. Prevalece o sentimento de que boas relações predominam no ambiente de trabalho.

**Tabela 6 – Liderança**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
25-O supervisor ajuda os funcionários com problemas	0	0	0	2	8	4,8
26-O supervisor elogia quando o funcionário faz um bom trabalho	0	1	1	2	6	4,3
27 - O supervisor valoriza a opinião dos funcionários	0	1	0	6	3	4,1
28 - Meu supervisor tem capacidade de motivar a equipe	0	1	0	2	7	4,5
29 - Meu supervisor aceita sugestões para melhoria do trabalho	0	0	1	2	7	4,6
30 - Meu supervisor tem uma visão clara sobre para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	1	0	0	1	8	4,5
Média Geral						4,5

Fonte: Dados coletados em setembro 2021

Na tabela 6, foram abordadas questões referentes à liderança, que tinha como principal objetivo analisar a liderança pela perspectiva dos funcionários, as quais obtiveram uma margem positiva. O aspecto com maior margem foi em relação à ajuda do supervisor aos funcionários diante a um problema, o qual obteve-se margem de 4,8. Referente a aceitação do supervisor em relação às sugestões dadas pelos funcionários, obteve-se média de 4,6. Em relação aos elogios feitos pelo supervisor a medida em que o funcionário desempenha um bom resultado, obteve-se média 4,3. Em relação a motivação para a equipe por parte do gestor e sobre a visão do gestor sobre para onde a empresa quer ir e como fazer para alcançar esse objetivo, obteve-se média de 4,5. No que diz respeito a valorização por parte do gestor em relação a opinião dos funcionários, obteve-se uma média de 4,1, o qual pode-se dar maior atenção em relação aos demais itens analisados.

Portanto, pode-se concluir através da margem geral de 4,5, que os funcionários estão satisfeitos com a liderança presente na empresa, o que torna muito positivo, pois através de uma boa liderança, o funcionário se sente motivado e valorizado para realizar um bom trabalho e obter sucesso junto com a empresa. Uma boa liderança influencia no clima organizacional e conseqüentemente no desempenho dos funcionários.

Conforme Coda (1997), a liderança é o encorajamento pelo supervisor para o desenvolvimento e crescimento profissional de seus funcionários, gerando feedbacks sobre assuntos que afetam o trabalho e também a discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, visando melhor orientação no trabalho.

**Tabela 7 - Identificação com a Empresa**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
31-Me sinto orgulhoso (a) do trabalho que desempenha na empresa	0	0	0	2	8	4,8
32-A empresa se preocupa com meu bem-estar no trabalho	0	0	0	2	8	4,8
33-Tenho as condições necessárias para a realização do meu trabalho	0	0	0	2	8	4,8
34-Esta empresa se preocupa com a segurança no ambiente de trabalho	0	0	0	0	10	5
35-Reconheço a empresa como um bom lugar para trabalhar	0	0	1	1	8	4,7
Média Geral						4,9

Fonte: Dados coletados em setembro 2021

Na tabela 7, foram realizadas questões referentes à identificação com a empresa, onde o objetivo era analisar através da perspectiva dos funcionários a identificação com a empresa. Os funcionários demonstraram sentirem-se orgulhosos em fazer parte da empresa, obtendo média de 4,8 nesse aspecto. No que diz respeito às condições de bem-estar, condições de trabalho e segurança no ambiente de trabalho, obtiveram-se médias de 4,8 e 5. Por fim, os funcionários mostraram-se satisfeitos com a empresa, reconhecem que a empresa é um bom lugar para trabalhar, obtendo média 4,7. A média geral foi de 4,9, o que é muito satisfatório, pois mostra que os funcionários estão satisfeitos com a empresa e o trabalho que realizam, fato que gera um sentimento de pertencimento, sentem-se orgulhosos em fazer parte da equipe, são motivados a fazerem parte da empresa.

Segundo Coda (1997) e Sbragia (1983), identificação com a empresa proporciona motivação da equipe e busca de objetivos mútuos, gera um sentimento de pertencer a 'uma grande família', proporciona compatibilidade da filosofia administrativa e as pessoas valorizam a empresa a qual pertencem.

**Tabela 8 - Valorização Profissional**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
36-Estou satisfeito (a) com as oportunidades de treinamento que a empresa proporciona	0	0	0	3	7	4,7
37-Estou satisfeito (a) com as oportunidades de qualificação profissional oferecidas pela empresa	0	0	0	4	6	4,6
38 -Me sinto satisfeito (a) com as oportunidades de crescimento dentro da empresa	0	2	1	1	6	4,1
39 -Me sinto valorizado (a) pelo meu desempenho	1	0	1	1	7	4,3
40-Me sinto satisfeito com os seus resultados na empresa	0	0	1	2	7	4,6
41-Me sinto motivado (a) a permanecer trabalhando na empresa	2	0	0	0	8	4,2
Média Geral						4,4

Fonte: Dados coletados em setembro 2021

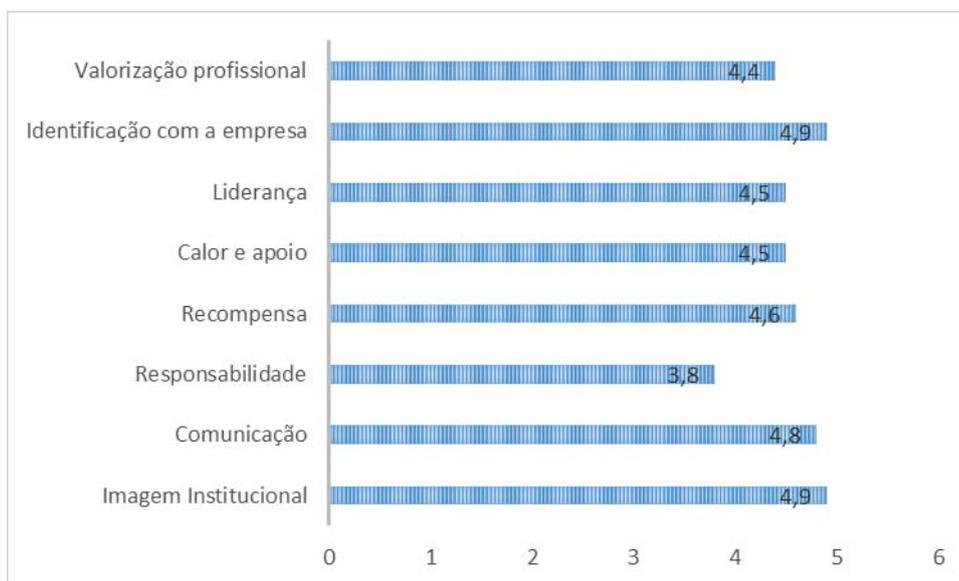
Na tabela 8, foram apresentadas as questões referentes à valorização profissional, as quais tinham por objetivo coletar dados para analisar a percepção dos funcionários quanto a valorização profissional, as quais tiveram uma média positiva. Referente a satisfação com as oportunidades de treinamentos proporcionados pela empresa, de qualificação profissional oferecidas pela empresa e oportunidades de crescimento dentro da empresa, obtiveram-se médias 4,7, 4,6 e 4,1 respectivamente. Em relação a valorização pelo desempenho, satisfação com os resultados individuais e a motivação para continuar fazendo parte da empresa, obtiveram-se médias 4,3, 4,6 e 4,2 respectivamente.

De um modo geral, conclui-se que os resultados são satisfatórios, com uma média geral de 4,4, demonstrando que os funcionários estão satisfeitos com as oportunidades e reconhecimento de seus trabalhos. Deste modo, os funcionários desenvolvem um sentimento de valorização, sendo estimulados e motivados a estarem sempre se aperfeiçoando e se qualificando e assim, refletindo positivamente na qualidade do trabalho.

Para Coda (1997), a valorização profissional proporciona um estímulo à formação e ao desenvolvimento profissional, são oferecidas oportunidades de crescimento e de avanço profissional, portanto, é de extrema importância que a empresa valorize seus profissionais e proporcionem a eles oportunidades de qualificação e crescimento, para que deste modo os funcionários sintam-se motivados a sempre entregar o melhor de si.

Na sequência, apresenta-se o gráfico comparativo de todos os fatores analisados.

**Gráfico 1 – Gráfico comparativo dos fatores**



Fonte: Dados coletados em setembro 2021

Através do gráfico, pode-se analisar os fatores que apresentaram médias positivas e negativas, demonstrando os fatores que necessitam de atenção e melhorias. Os fatores identificação com a empresa e imagem institucional, foram os que obtiveram maiores médias, ambos 4,9, demonstrando que os funcionários se identificam com a empresa, tem orgulho em fazer parte da empresa, sentem-se valorizados e motivados, sentem que pertencem a empresa a qual fazem parte.

Contudo, o fator de responsabilidade obteve menor média em relação aos demais fatores analisados, atingindo média 3,8, o qual deve ser motivo de atenção, pois demonstra insatisfação em relação à responsabilidade e autonomia, pois entendem que poderiam ter mais autonomia, maior participação podendo assumir mais responsabilidades, dar mais opiniões para contribuir com a empresa.

De um modo geral, os comparativos dos fatores analisados atingiram médias positivas e uniformes, a satisfação é alta, possuem um alto nível de identificação com a empresa, os funcionários se identificam com o líder no que diz respeito ao apoio recebido, se sentem engajados, se identificam com a empresa e tem orgulho em fazer parte dela, gostam do que fazem, há um sentimento de apoio entre colegas, se sentem valorizados.

#### 4.1 SUGESTÕES

Após concluir a análise através da pesquisa realizada na empresa Region Cabeleireiros, há algumas sugestões a serem feitas à empresa com base nos pontos negativos apontados pelos funcionários e melhorar ainda mais os pontos positivos apresentados pela pesquisa.

O ponto que necessita maior atenção diz respeito à responsabilidade, que obteve menor média em comparação com os demais fatores analisados, pois entende-se que os funcionários precisam de mais autonomia e expressar suas opiniões, pois se o funcionário sente que possui autonomia, automaticamente aumentam as suas responsabilidades com a empresa, sentem-se mais engajados e encorajados para desempenhar suas funções.

Portanto, diante desse fato, sugere-se que o líder se aproxime mais dos funcionários, que haja uma melhor comunicação entre líder e funcionários, que o líder procure ouvir suas opiniões abertamente e procure dar mais autonomia para os funcionários tomarem decisões e participarem mais das decisões tomadas pela empresa. Recomenda-se que sejam realizadas reuniões com os funcionários com frequência, para aprimorar a comunicação, pois esta é muito importante dentro de uma organização, sendo uma importante estratégia, pois assim, evita-se problemas de falta de comunicação e conseqüentemente evita erros e falhas na empresa. O líder pode dar feedback aos funcionários, para assim alinhar o que precisa ser melhorado em ambas as partes, apontar o que está bom e dar sugestões, pois assim, melhora o relacionamento do líder com os liderados e dá mais abertura para expressarem suas opiniões.

Para um bom desempenho da empresa, é necessário que a mesma invista em seus funcionários, pois o sucesso da empresa depende deles também, é preciso que os funcionários estejam satisfeitos com a empresa para que possam desenvolver bem suas atividades, tornando assim, um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo, o que conseqüentemente trará bons resultados para a empresa e para alcançar os objetivos e sucesso que a empresa almeja.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho teve como finalidade compreender qual o clima organizacional predominante na empresa Regison Cabeleireiros e quais fatores o influenciam e também demais objetivos expostos na pesquisa. Para cumprir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa para mensurar a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional, de modo a analisar os fatores de clima.

O presente trabalho permitiu verificar a importância do clima organizacional, pois através dele, pode-se mensurar o grau de satisfação dos funcionários, o que impacta nos resultados da empresa, pois se o funcionário não está satisfeito, não vai realizar seu trabalho com a qualidade e desempenho desejados e com isso, a empresa fica sujeita a não atingir os objetivos almejados e compromete o sucesso.

É importante que a empresa invista em um bom clima organizacional, pois as empresas são feitas de pessoas e estas devem ser treinadas, capacitadas, recompensadas e valorizadas para que assim, caminhem junto com a empresa em prol dos objetivos e sucesso das empresas.

Desta forma, a pesquisa realizada permitiu identificar pontos positivos apontados pelos funcionários, demonstraram-se satisfeitos, os mesmos se identificam com a empresa, são engajados, motivados e comprometidos com a empresa, sentem-se recompensados pelo trabalho desenvolvido, os colegas apoiam uns aos outros, se sentem valorizados, fatos estes que são muito importantes para um bom desempenho dos funcionários e demonstra comprometimento da empresa para com seus funcionários.

Entretanto, foram apontados alguns pontos negativos no que diz respeito à responsabilidade, demonstrando insatisfação por parte dos funcionários em relação à autonomia e comunicação do líder com os liderados, identificando a necessidade de aprimorar a comunicação interna, sugerindo-se ao líder que tenha uma maior aproximação com os funcionários, permitindo que os mesmos expressem suas opiniões e tenham mais responsabilidades dentro da empresa e autonomia para exercerem suas funções.

Avaliar o clima da empresa permitiu identificar as principais demandas dos funcionários e a visão dos mesmos em relação a empresa, identificar os pontos que necessitam

atenção, os pontos positivos e assim, poder contribuir para uma melhora no ambiente empresarial, através do comprometimento e engajamento dos funcionários e líder, é possível alcançar os resultados desejados, tendo assim, funcionários e líderes satisfeitos com a empresa.

Diante disso, através da colaboração dos funcionários da empresa Regison Cabeleireiros, foi possível realizar a presente pesquisa, onde foram coletados dados e os mesmos foram analisados com base nos principais fatores de clima organizacional.

Portanto, através deste trabalho, pode-se analisar a importância de as empresas analisarem o clima organizacional, pois uma empresa alinhada com as necessidades dos funcionários e preocupadas com a satisfação dos mesmos, sem dúvidas torna a empresa melhor, tanto para os funcionários quanto para os líderes, pois assim, os resultados desejados são alcançados.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Nisce. **Gestão de Pessoas – Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento**. 2012. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAABMAF/gestao-pessoas.html>>.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo. v. 16, n. 2, p. 258-273, Aug. 2006. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010365132006000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132006000200007&lng=en&nrm=iso)>.

CAJUEIRO, Roberta Liana Pimentel. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante**. 3. Ed. Petropolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2007

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, Roberto. Pesquisa de Clima organizacional e Estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, Cecília W. CODA Roberto (org). **Psicodinâmica da vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CONVENIA. **Motivação no ambiente de trabalho**. 2012. Disponível em: <<http://www.convenia.com.br/blog/motivacao-ambiente-trabalho/br.html>>.

DAVEL, E. Vergara S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, Peter F. **O Líder do Futuro**. 9. ed. Tradução de Cíntia Azevedo. São Paulo: Futura 1996.

FRANÇA, A. C.L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. 10ª ed. Rio de Janeiro: RECORD, 2007.

KOLB, D. A. et al. (1986); **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas.

GONÇALVES, Alexis P. **Dimensiones del clima organizacional**. Dezembro, 1997.  
Disponível em: [www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Manolita C. **Monografia**: a engenharia de produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. **Fundamentos e Prática de Metodologia Científica**. 3. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015

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

MAITLAND, Lain. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000

MONTEIRO, Sintia. **Liderança e gestão por processos**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administração...Processos>>.

NAKATA, Lina Eiko; VELOSO, Elza Fátima Rosa; FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza. **Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil**. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, v. 6, n. ja/dez. 2009, p. 45-68, 2009.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1996.

SALOMON, Delcio V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes. 1996.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script...>>.

TORO, Fernando. **Clima organizacional y expectativas em la perspectiva del cambio**. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. v. 11, 1992, pp. 163-173.

UNIVERSIA. **Profissionalização e Gestão de Pessoas**. 2005. Disponível em: <[http://www.universia.com.br/html/materia/materia\\_igee.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_igee.html)>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000