

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERFORMANCE DOS  
FUNCIONÁRIOS DE DIFERENTES EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE ANTA  
GORDA/RS<sup>1</sup>**

Camila Tomazi<sup>2</sup>

**RESUMO**

O presente artigo busca relacionar como a motivação dos funcionários colabora com a construção do clima organizacional das empresas, no atual dinâmico mercado de trabalho que a sociedade está inserida. Verificou-se como o clima organizacional pode contribuir na performance dos funcionários e nos resultados das empresas. Trata-se de um estudo multicaso, que teve como objetivo aplicar uma pesquisa em empresas do município de Anta Gorda/RS para entender como se comportam as variáveis motivação, clima organizacional e gestão de pessoas, bem como realizar a mensuração do clima organizacional. Os respondentes da pesquisa foram funcionários e gestores, pois buscou-se entender tanto a percepção dos colaboradores quanto dos gestores sobre o assunto. Concluiu-se que as empresas entrevistadas apresentam um clima organizacional agradável e que os funcionários demonstraram estar motivados com seus empregos. Tendo em vista a importância da motivação, os gestores devem sempre manter-se atentos a esse indicador na sua organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão de pessoas. Motivação.

**1 INTRODUÇÃO**

O ambiente empresarial está em constante transformação. Essa transformação é motivada diretamente pelas novas tecnologias. Fernandes (2019, p. 13) explica que “tudo está em constante transformação e em permanente processo de transição. Com ciclos tecnológicos cada vez mais curtos, as mudanças são mais rápidas: o que era moderno ontem fica normal hoje e já está pronto para se tornar obsoleto amanhã”.

Nesse contexto, a gestão de pessoas desenvolve um papel de fundamental importância na gestão de toda empresa. Além de ser uma ferramenta que permite a organização, o planejamento e a liderança, ela atua, diretamente, no controle do pessoal, incentivando a retenção do capital humano. Como ponto principal deste controle está a busca constante de alinhamento entre os interesses dos colaboradores e da organização, tendo em vista que a ocorrência deste alinhamento gera retorno positivo para ambas as partes e exerce influência nos níveis de eficiência e de produtividade.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Professor Me. Faisal Medeiros Awad

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 179622@upf.br

Há, dentro das organizações, alguns fatores que impactam, negativamente, no planejamento estratégico. Um deles é a rotatividade (saída e entrada de pessoas), cuja expressão em inglês é *turnover*. Esse movimento ajuda a demonstrar como está a saúde empresarial e pode ser ocasionado tanto por fatores externos quanto por fatores internos. Nesse âmbito, a mensuração e a manutenção do clima organizacional é necessária e este fator está amplamente ligado aos desligamentos nas organizações, pois o ambiente de trabalho interfere no nível de motivação dos funcionários. Os índices de *turnover*, além de mensurarem as taxas de admissões e demissões, podem retratar a capacidade da organização em reter talentos, gerando efeitos que atuam nas relações de trabalho, interferindo no clima organizacional.

Ao relacionar a influência da área de gestão de pessoas com o desenvolvimento do capital humano, Chiavenatto (2020) defende que a gestão de pessoas tem sido o setor responsável pelo sucesso em organizações denominadas bem sucedidas. Trazendo esta realidade para o interior das organizações, que estão em constante transformação impulsionadas pela tecnologia, torna-se perceptível que é preciso, por parte das organizações, buscar a manutenção de um clima organizacional equilibrado para que os funcionários se sintam confortáveis e motivados a permanecerem em seus cargos, melhorando a qualidade e o desempenho de sua função.

As constantes mudanças tecnológicas e sociais têm influenciado, diretamente, na maneira de pensar e de agir do ser humano. Como resultado dessas mudanças, verifica-se que ocorrem constantes trocas de colaboradores nas organizações. Este movimento contínuo impacta de inúmeras formas o ambiente organizacional, interferindo também nos níveis de produtividade. Além de gerar custos, traz um sentimento de insegurança na equipe. Visualizando esse conjunto de consequências, torna-se necessário, por parte das empresas, tomarem iniciativas que busquem reverter este cenário para que não percam seus níveis de competitividade e consigam acompanhar as exigências do mercado.

Dessa forma, o presente artigo irá aprofundar os conceitos já expostos e a relevância de todas as variáveis citadas, estudando e analisando a rotina das empresas de pequeno e de médio porte, localizadas no município de Anta Gorda/RS. Trata-se de um município pequeno, mas que possui empresas que atuam no ramo da indústria, do comércio e da prestação de serviços. O fato de estas empresas estarem situadas num município pequeno faz com que encontrem dificuldades para contratar mão de obra, principalmente, quando se necessita de qualificação profissional.

Diante do exposto, a proposta deste artigo é responder ao seguinte questionamento: **“qual o impacto do clima organizacional na performance dos funcionários em diferentes empresas do município de Anta Gorda/RS?** Em relação ao que foi mencionado, esta pesquisa busca expor para o meio acadêmico e para as empresas de diversos ramos de mercado a importância de se investir no capital humano, mantendo controlado o fluxo de entradas e de saídas de trabalhadores. Ademais, buscou-se explicar os impactos do *turnover* para que as empresas não prejudiquem seus níveis de competitividade.

Assim, tem-se como objetivo geral avaliar o clima organizacional em diferentes empresas do município de Anta Gorda/RS e suas implicações na motivação de seus trabalhadores. Por sua vez, os objetivos específicos são: i) realizar pesquisa de clima organizacional nas empresas citadas; ii) avaliar o nível de motivação no trabalho dos trabalhadores.

Este artigo está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo, na introdução, faz-se uma descrição das mudanças no mercado de trabalho e no pensar do ser humano, explicando os efeitos que estas mudanças trouxeram, evidenciando o evento da rotatividade de pessoal dentro das empresas. Também são mostrados os objetivos deste trabalho. No segundo capítulo, constrói-se a fundamentação teórica, relacionando os assuntos tratados na introdução com referências atualizadas sobre o assunto. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos e esclarecidos os métodos utilizados para a coleta e a análise dos dados. E, no último capítulo, faz-se a apresentação dos resultados e das fontes teóricas utilizadas para esta construção.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 MERCADO DE TRABALHO**

Atualmente, a realidade da sociedade está em constantes mudanças, incentivadas pelas novas tecnologias e pela busca de uma melhor qualidade de vida. Consequentemente, essas mudanças afetam o pensamento e as pretensões do ser humano como indivíduo e como profissional, atingindo em cheio o mercado de trabalho. Segundo Kops, Silva e Romero (2015), as intensas transformações na sociedade exigem uma grande capacidade de flexibilização e de adaptação. Gil (2016) explica que todas as mudanças trazidas pela globalização e pelos avanços

tecnológicos exigem das organizações e da área de gestão de pessoas uma capacidade ágil de adaptação e de flexibilização, tendo em vista a necessidade de acompanhar as exigências do mercado, defendendo as empresas que precisam se adequar rápido às mudanças para sobreviver e também para prosperar.

De acordo com Fernandes (2019), logo que a pessoa começa a trabalhar numa empresa ela quer, primeiramente, um bom emprego, porém logo esse objetivo passa por uma ampliação. O bom emprego não se torna suficiente, ela tem a necessidade de ir além, crescer e se desenvolver. Para que um funcionário consiga se desenvolver, tendo em vista a importância de reter capital humano dentro de uma organização, é preciso que a empresa esteja inserida num ambiente próspero. Dentro deste ambiente, explica também que é necessário construir um clima organizacional que faça a diferença na vida dos colaboradores. Quando a organização consegue proporcionar esta diferença, ocorrerá um retorno maior do colaborador na execução das suas responsabilidades.

Sobre a motivação no ambiente de trabalho, Bergamini (2018, p. 7) destaca que “é a motivação quem faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes.” Johan (2013) explica que, atualmente, um dos grandes desafios de motivar as pessoas em seu ambiente de trabalho é justamente a dificuldade em conseguir conciliar os desejos e as necessidades que os empregados possuem com as expectativas que as organizações criam sobre eles. Estimular pessoas gerando motivação a elas é uma tarefa complexa. É da natureza do ser humano ter a necessidade de ser estimulado para que comece, trabalhe e se esforce em busca de seu objetivo. A dificuldade em conseguir motivar os funcionários se explica pelo fato de existirem culturas, princípios e pensamentos variados. O papel dos gestores hoje é conseguir unir os objetivos individuais de cada funcionário para com os objetivos principais da empresa.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Gil (2016, p. 19) define que “gestão de pessoas é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” Chiavenato (2020, p. 2) defende que, hoje, as “organizações bem-sucedidas tratam os seus talentos como parceiros do negócio e fornecedores de competências, e não como simples empregados contratados”.

O mercado de trabalho vive um ambiente de incertezas e de constantes mudanças. Dessa forma, torna-se indispensável para as organizações cuidar das pessoas. Dutra, Dutra e Dutra (2017) ressaltam que o cuidado que as organizações têm com as pessoas assume um papel importante para que seja criada uma relação de trabalho constituída de confiança. Atualmente, é preciso que as organizações, em especial a gestão de pessoas, se adequem para que consigam atrair a nova geração no mercado de trabalho, a geração Z (geração nascida num ambiente totalmente digital). Dutra, Dutra e Dutra (2017) enfatizam que as empresas precisam oferecer condições diferentes de trabalho, tendo em vista a nova forma de pensar desta geração, destacando a importância da flexibilização e as adequações oferecidas na rotina de trabalho, compreendendo a nova maneira de agir e de pensar desta geração digital.

Além da influência da era digital, a área da gestão de pessoas foi impactada com novos desafios relacionados à pandemia da Covid-19. Diante do cenário pandêmico, as organizações precisaram se reorganizar, visando às novas necessidades que surgiram no mercado, para oferecer condições de trabalho mais flexíveis aos seus colaboradores e se manterem ativas num cenário tão incerto. Nesse contexto, novas modalidades de trabalho foram aprimoradas como o trabalho híbrido e o home office.

Olegário (2021) explica que, neste cenário de pandemia, houve a criação de novos empregos e, diante desta realidade, a área da gestão de pessoas precisa encontrar profissionais que desenvolveram novas competências e habilidades para acompanhar este cenário desafiador de intensas mudanças. Cardoso (2021) enfatiza que, atualmente, as organizações não buscam apenas profissionais com conhecimento, mas colaboradores que, além de conhecimento, tenham proatividade e agilidade na tomada de decisões, características indispensáveis para aumentar os níveis de competitividade num ambiente tão dinâmico, como é o mercado atual.

A respeito da retenção do capital humano como vantagem competitiva na organização, Barbieri (2014) destaca a importância do conhecimento. Ademais, descreve que a empresa deve propiciar ao funcionário um ambiente que seja adequado tanto para o trabalho individual quanto para o coletivo, pois unidos produzem o denominado capital intelectual. Para que isso ocorra, é preciso que os colaboradores estejam satisfeitos, motivados e que realmente sintam que são parte da empresa. Enfatiza também que, para as empresas terem sucesso diante do cenário competitivo no qual estão inseridas e visando bons resultados, precisam ter agilidade em suas gestões. Gil (2016) explica que um dos maiores desafios atuais nas organizações é promover a

gestão do conhecimento e defende que o capital intelectual, hoje, é um dos fatores determinantes de sucesso nas organizações.

Muitas empresas estão cientes que, atualmente, um dos maiores desafios do mercado é encontrar e conseguir manter bons funcionários. Para que ocorra a permanência do funcionário, ele precisa estar em conexão com a empresa. Kops, Silva e Romero entendem que, para garantir a permanência dos funcionários, as empresas devem possuir uma política de gestão de pessoas organizada, sendo caracterizada por estabilidade, flexibilidade, generalidade, clareza e simplicidade. Explicam que a área da GP vem passando por constantes transformações assim como a globalização e a área da informação. Defendem ainda que, um dos maiores desafios dos gestores é conseguir “incluir a GP alinhando pessoas ao negócio da organização” (KOPS; SILVA; ROMERO, 2015, p. 43).

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Marques (2015, p. 95) explica que o clima organizacional “reflete o estado da motivação dos indivíduos de uma organização”. Explica ainda que o clima organizacional pode ser compreendido a partir da “percepção que os indivíduos têm a respeito da atmosfera psicológica que caracteriza um momento da organização (MARQUES, 2015, p. 95). Lacombe (2012, p. 214) enfatiza que “o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”. Ressalta que o clima está diretamente relacionado a um conjunto de variáveis, com destaque para a motivação, a identificação com a empresa e a colaboração entre as pessoas. Destaca também que o clima organizacional diz respeito ao entendimento do comportamento dos colaboradores dentro da organização (LACOMBE, 2012).

Johan (2013) ressalta que através do clima organizacional é possível perceber como está o nível de satisfação dos funcionários e que o clima envolve tanto fatores materiais quanto fatores emocionais que se fazem presentes no ambiente de trabalho. Enfatiza que são inúmeros os aspectos e as situações capazes de gerar satisfação a um indivíduo em seu trabalho. Diante desta percepção, é possível entender que o grau de satisfação depende da visão coletiva que o grupo de colaboradores tem sobre os fatores e as condições emocionais que predominam na empresa. A importância de manter a satisfação dos funcionários em nível alto reflete na permanência deles na empresa. Assim, Johan (2013) explica que momentos de tensão numa

empresa induzem a uma instabilidade no clima da organização e, nesse contexto, a empresa se torna mais suscetível ao desligamento de funcionários.

Kanaane (2017, p. 5) aborda a importância de se diferenciar motivação de satisfação, visto que “a satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho.” Um funcionário pode estar parcialmente satisfeito em relação a seu emprego, porém não significa que ele esteja completamente realizado. Por conseguinte, a motivação “corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética.”

Marques (2015) ressalta que o clima e a cultura organizacional são conceitos diferentes. Ele enfatiza que o clima diz respeito a quesitos individuais e engloba o conjunto relacionado a atitudes e sentimentos que representam o dia-a-dia dentro da organização. Já, a cultura organizacional diz respeito “aos valores e às crenças que ao longo da história da organização influenciaram o comportamento dos funcionários” (MARQUES, 2015, p. 95). Para Johan (2013, p. 146), a cultura organizacional pode ser definida “como algo capaz de conferir uma identidade em comum a pessoas que pertencem ao quadro funcional de uma mesma empresa”. Johan complementa essa ideia explicando que cada organização possui sua cultura própria, porque a construção da cultura é influenciada diretamente pela trajetória da empresa.

### **2.3.1 Mensuração Clima Organizacional**

Pereira (2003, p. 20) explica que “os instrumentos utilizados para avaliar o clima de uma organização são ‘pesquisas de clima’, ou seja, é uma pesquisa de opinião que caracteriza uma representação ou uma percepção da realidade organizacional”.

#### *2.3.1.1 Modelo de Sbragia*

Segundo Sbragia (1983) apud Bispo (2006), “num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores”. Além da cooperação, padrões, conflitos, identidades, conformidade, estrutura e recompensa, há os seguintes fatores/indicadores:

**Quadro 1- Resumo do modelo do estudo de clima organizacional**

Estado de tensão	Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica antes da emoção.
Ênfase na Participação	Descreve o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.
Proximidade da Supervisão	Descreve o quanto a administração tem controle e o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho e também de tomar iniciativa.
Consideração Humana	Descreve se as pessoas são tratadas como humanas e o quanto de atenção recebem.
Autonomia Presente	Descreve como as pessoas se sentem com seus patrões e o quanto suas decisões são avaliadas.
Prestígio Obtido	Descreve a visão das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo.
Tolerância Existente	Descreve como os erros das pessoas são tratados e como será realizada a forma punitiva.
Clareza Percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas com base nos assuntos que lhe dizem respeito e o quanto são informadas sobre o seu progresso.
Justiça Predominante	Descreve o que predomina na hora de tomar decisões.
Condições de Progresso	Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
Apoio Logístico Proporcionado	Descreve o quanto a organização disponibiliza de condições e de instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.
Reconhecimento Proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um funcionário com um bom desempenho e o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
Forma de Controle	Descreve o quanto a organização usa custos para orientação e solução dos problemas antes da punição.

Fonte: Adaptado de Sbragia (1983).

### 2.3.1.3 Modelo de Litwin e Stringer

Este modelo reúne todas as características que dizem respeito ao ambiente de trabalho. O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

**Quadro 2- Modelo de Litwin e Stringer**

Estrutura	Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.
Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
Desafio	Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.

Recompensa	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
Relacionamento	Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
Cooperação	Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).
Conflito	Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
Identidade	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Bispo, 2006.

#### 2.3.1.4 Modelo de Coda

Este modelo foi aplicado por Coda (1997) em diversas pesquisas de clima organizacional realizadas em empresas públicas e privadas no Brasil. Foi utilizado um instrumento de coleta que possui 10 fatores, conforme descrição a seguir:

**Quadro 3- Modelo de Coda**

Compensação	Balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa, amplitude de benefícios, pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa, concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.
Maturidade empresarial	Fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e os objetivos da organização, compreensão adequada pelos membros da organização sobre pressão exercida pelo mercado, concorrentes e dos clientes, real consideração das pessoas com maior patrimônio e comportamento compatível com essas crenças, valorização de padrões de desempenho.
Colaboração entre áreas funcionais	Existência de respeito e de integridade entre as diferentes áreas funcionais para atingir os objetivos da empresa.
Valorização profissional	Estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional oferecidas, atendimento de aspirações e expectativas de progresso, qualidade de desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções, prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.
Identificação com a empresa	Motivação da equipe e busca de objetivos mútuos.
Processo de comunicação	Decisões anunciadas prontamente, adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades, instrumento de integração da empresa.
Sentido de trabalho	Importância atribuída ao que acontece com a organização, utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional, firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção.

Política global de recursos humanos	Importância atribuída ao RH diante das demais áreas funcionais existentes, apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho, disponibilidade para ouvir e considerar diversidades de opiniões.
Acesso	Continuidade de realizar da mesma forma o trabalho até o final da carreira.

Fonte: Adaptado de Bergamini e Coda (1997).

O quadro abaixo apresenta uma breve comparação dos modelos de mensuração de clima organizacional descritos acima.

**Quadro 4- Comparação dos modelos de clima organizacional**

INDICADORES	MODELOS		
	Litwin e Stringer	Kolb	Sbragia
Estrutura/Padrões	X	X	X
Responsabilidade	X	X	X
Desafio	X	X	X
Recompensa	X	X	X
Relacionamento	X	X	X
Cooperação	X	X	X
Conflito	X		X
Clareza		X	X
Liderança		X	X
Participação			X
Reconhecimento			X
Identidade			X
Imparcialidade			X
Progresso/Crescimento			X
Consideração Humana			X
Comunicação			

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa é caracterizada como mista, envolvendo as abordagens qualitativas e quantitativas. Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 30) explicam que a pesquisa quantitativa “utiliza a coleta de dados para testar hipóteses, baseando-

se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias”. Sobre a pesquisa qualitativa, Gil (2021, p. 33) explica que é “um conceito que abrange grande número de investigações que têm em comum a não utilização de procedimentos quantitativos na coleta e análise de dados”. Em relação à pesquisa mista, Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 550) esclarecem que este método “representa um conjunto de processos sistemáticos e críticos de pesquisa e implicam a coleta e a análise de dados quantitativos e qualitativos.”

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 102) definem que a abordagem descritiva “pretende unicamente medir ou coletar informação de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem”. A pesquisa foi realizada em seis empresas localizadas no município de Anta Gorda. Estas empresas atuam em segmentos diferentes de atividades. Através deste estudo multicaso, buscou-se entender, com a interpretação dos dados coletados e da mensuração de clima organizacional, como o clima organizacional interfere na performance e nos resultados das empresas, levando em consideração indicativos como motivação, liderança e trabalho em equipe.

As variáveis apresentadas neste estudo são:

**Clima organizacional** - Marques (2015, p. 95) explica que o clima organizacional “reflete o estado da motivação dos indivíduos de uma organização”.

**Gestão de Pessoas** - Gil (2016, p. 19) define que “Gestão de Pessoas é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

**Mensuração de Clima Organizacional** - Johan (2013) explica que a pesquisa de clima organizacional tem como objetivo entender a percepção das pessoas que atuam na empresa, levando em consideração aspectos psicológicos e materiais que se fazem presentes na organização.

Roesch (2013, p. 138) define que “população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Ademais, explica que, através da amostragem, é possível “construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa” (ROESCH, 2013, p. 139). A população deste estudo são empresários e funcionários, domiciliados no município de Anta Gorda. A amostra foi composta por 6 empresários e 50 funcionários. No decorrer desta pesquisa, foi analisado o clima organizacional presente no ambiente de trabalho de seis empresas. Das empresas selecionadas,

duas empresas atuam no ramo da indústria, duas empresas exercem atividade de comércio e duas empresas prestam serviços. Os dados coletados se caracterizam como primários.

Para a coleta de dados deste estudo, foi utilizado um questionário construído através da junção de propostas da Gupy e da Sólides. A Gupy é uma empresa brasileira que se destaca por oferecer tecnologias inovadoras para recursos humanos, visando que o recrutamento e a seleção das empresas sejam feitos de maneira eficiente. A Gupy oferece seus serviços através de uma plataforma on-line, sendo, hoje, uma das empresas que mais crescem no país. A Sólides oferece inúmeras ferramentas que envolvem o cenário de recursos humanos e dão suporte para as tomadas de decisão, desenvolvimento, avaliação de desempenho e acompanhamento profissional.

Este questionário foi enviado virtualmente para a amostra selecionada de colaboradores. Para os gestores, além de enviar o questionário on-line, algumas perguntas foram feitas através de uma pequena entrevista. Andrade e Lakatos (2022, p. 323) explicam que “o questionário é um instrumento de coleta de dados que compreende um conjunto de perguntas previamente elaboradas.” Sampieri, Collado e Lúcio (2013) ressaltam que o questionário é um dos meios mais utilizados para a coleta de dados. Gil explica que “a entrevista é reconhecida como uma das técnicas mais importantes para a coleta de dados em pesquisas qualitativas” (2021, p. 95). Quanto à construção, o questionário é formado por perguntas abertas e fechadas. Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 235) detalham que “as perguntas fechadas contêm categorias ou opções de resposta que foram previamente delimitadas” e as perguntas abertas “não delimitam de antemão as alternativas de resposta” (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013, p. 239).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS**

### **4.1 PERFIL SÓCIO ECONÔMICO – COLABORADOR**

O perfil predominante dos colaboradores respondentes corresponde a mulheres, com faixa etária compreendida entre 26 e 34 anos, cuja escolaridade corresponde ao ensino médio, solteira e com renda mensal de R\$ 1.818,00 (um salário mínimo e meio). No quesito tempo de empresa, elas possuem uma excelente experiência, pois 11 respondentes estão há mais de 4 anos em atividade na empresa.

## 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO QUESTIONÁRIO – COLABORADORES

### 4.2.1 Tabulação do questionário aplicado aos colaboradores das empresas

O Quadro 5 apresenta a pesquisa aplicada aos colaboradores. Para uma melhor interpretação dos dados, as questões foram agrupadas seguindo os seguintes critérios:

Tarefa: Questões 2 e 3

Reconhecimento: Questões 4, 9 e 12

Liberdade de expressão: Questão 5

Local de trabalho: Questões 6 e 13

Relacionamento interpessoal: Questão 7

Benefícios: Questão 8

Feedback e Avaliação de Desempenho: Questão 11

Para fins de melhor entendimento e espaço, abaixo, destaca-se a legenda da Escala Likert utilizada na pesquisa:

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Indiferente
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito

**Quadro 5- Pesquisa aplicada aos colaboradores**

Questionário	1	2	3	4	5
2) Qual é o seu nível de satisfação em relação às tarefas que você executa diariamente na empresa?	1	1	2	21	8
3) Como você avalia a distribuição de tarefas na sua equipe?	0	3	7	20	3
4) Como você se sente em relação ao reconhecimento que a empresa demonstra pelo trabalho que você executa?	2	1	3	17	10
5) Quão satisfeito(a) você está em relação à liberdade de expressão na empresa?	1	1	1	21	9
6) Como você se sente com o seu local de trabalho físico? (Espaço, equipamentos, softwares).	0	3	5	16	9
7) Quão satisfeito(a) você está com sua relação com seus(as) colegas de trabalho?	0	2	3	19	9
8) Como você se sente em relação aos benefícios oferecidos pela empresa (vale refeição, vale combustível, plano de saúde...)?	1	2	9	16	5
9) Quão satisfeito(a) você está com a oportunidade de crescimento na empresa?	2	1	4	19	7

10) Qual é seu nível de satisfação com a sua rotina de trabalho?	0	1	4	22	8
11) Como você se sente em relação aos <i>feedbacks</i> e avaliação de desempenho?	1	2	5	20	5
12) Qual é seu nível de satisfação em relação à sua remuneração?	0	4	6	21	2
13) No geral, qual é seu nível de satisfação em trabalhar na empresa atual?	0	1	1	23	8

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ao analisar as questões 2 e 3, que dizem respeito às tarefas realizadas nas empresas, mais de 20 respondentes demonstraram estar satisfeitos tanto com as tarefas que executam diariamente bem como com a divisão das tarefas estabelecidas na empresa. Segundo Johan (2013), os fatores que geram satisfação aos funcionários são inúmeros e são percebidos a partir da visão coletiva que os colaboradores têm da empresa. O nível de satisfação alto é fator determinante para a permanência deles na empresa. Vecchio (2009) ressalta que o tempo que o funcionário está na empresa também reflete no seu nível de satisfação.

No que tange ao fator reconhecimento nas empresas (questões 4, 9 e 12) 19 colaboradores demonstraram estar satisfeitos com o reconhecimento e com as oportunidades que recebem das organizações. Kops, Silva e Romero (2015, p. 27) destacam que, no cenário atual e competitivo das empresas, só conseguirão se manter ativas as empresas que souberem reconhecer que “as pessoas trazem consigo inteligência competitiva e são colaboradoras no negócio da empresa”.

Gil (2016) destaca que, atualmente, as empresas estão reconhecendo que seu principal capital é o intelectual e que isso exige que as empresas valorizem seus colaboradores, pois, caso não haja valorização, torna-se mais fácil perdê-lo para outra organização. O autor ressalta ainda que, além de reconhecer a importância dos colaboradores, as empresas necessitam criar condições que facilitem o desenvolvimento pessoal e profissional da sua equipe.

Vecchio (2009) afirma que o reconhecimento da empresa para com seu colaborador influencia positivamente na produtividade e no desempenho, melhorando os resultados da empresa. Maximiano (2014) evidencia que, quando o colaborador percebe que a empresa oferece a ele oportunidade de se desenvolver, tanto na área profissional quanto na área pessoal, seu nível de satisfação aumenta consideravelmente. Afirma ainda que, o nível de satisfação reflete diretamente nos resultados apresentados.

Acerca da liberdade de expressão (questão 5), 21 respondentes demonstraram estar satisfeitos com o posicionamento da empresa referente a este quesito. Brannick e Harris (2001) explicam que a liberdade dentro de uma organização colabora intensamente com a permanência

dos mesmos na organização. Barbieri (2014) ressalta que é necessário que as empresas cultivem ambientes de trabalho conciliando normas e liberdade. Destaca a importância das normas, por questões disciplinares, mas também valoriza a importância de momentos de descontração e bom humor.

Ao analisar a variável que diz respeito à organização e à disponibilidade de equipamentos no local de trabalho (questões 6 e 13), 9 respondentes enfatizaram que estão muito satisfeitos e mais de 16 demonstraram satisfação. Barbieri (2014) defende que as empresas precisam apresentar condições de trabalho dignas aos seus colaboradores e isso envolve também os cuidados referentes à segurança do trabalho. Destaca ainda que o gestor precisa ter o conhecimento de poder avaliar se está ofertando todas as condições necessárias para que o colaborador execute a sua função.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal (questão 7), 19 colaboradores estão satisfeitos com o relacionamento com a sua equipe de trabalho. Kops, Silva e Romero (2015) destacam que o nível de competitividade inserido no contexto empresarial atual exige que os gestores desempenhem competências que intensifiquem o trabalho em equipe dentro das organizações. Vecchio (2009) ressalta que a forma de comunicação permitida nas empresas contribui para que o ambiente de trabalho se mantenha agradável.

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa (questão 8), 16 respondentes demonstraram satisfação com os benefícios recebidos. Brannick e Harris (2001) afirmam que é de fundamental importância as empresas alinharem seus sistemas de recompensa com a sua cultura central, pois é perceptível que, quanto maior for o alinhamento entre recompensa e cultura empresarial, conseqüentemente, maior será a conexão dos colaboradores com a organização, resultando em maior eficiência e produtividade. Ressaltam ainda que as empresas de alta performance possuem programas criativos de benefícios para os colaboradores e isso contribui não apenas para motivá-los, mas também serve como poderosa ferramenta para mantê-los na empresa.

No que tange ao feedback e à avaliação de desempenho recebido dos gestores (questão 11), 20 colaboradores demonstraram estar satisfeitos. Conforme Maximiano (2014, p. 158), o “feedback do trabalho refere-se ao grau de informação relevante que o trabalhador recebe do próprio trabalho”. Gil (2016) ressalta a importância do feedback, pois, segundo ele, o feedback facilita o aprendizado do colaborador no momento em que ele recebe uma avaliação de como está sendo o seu desenvolvimento.

#### 4.2.2 Perfil Sócio Econômico – Gestor

O perfil predominante do gestor corresponde ao sexo masculino, com faixa etária entre 26 e 34 anos, casado, com escolaridade até o ensino médio.

#### 4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO QUESTIONÁRIO – GESTORES

Aos gestores, foram aplicadas duas<sup>3</sup> perguntas: 1) Na sua opinião, qual é a importância de manter os seus colaboradores motivados? (Quadro 6 e 2). O que motiva sua equipe? (Quadro 7).

##### Quadro 6- Importância de manter os colaboradores motivados

Gestor 1	“Vejo que a motivação é de fundamental importância em qualquer atividade e momento. No ambiente de trabalho, ela gera mais retornos.”
Gestor 2	“É importante porque aumenta o foco e a atenção dos colaboradores e os deixa mais abertos, melhorando até a relação com os clientes da empresa.”
Gestor 3	“Eu entendo que, quando uma pessoa está motivada, tudo o que ela faz, faz com alegria. Sendo assim, vejo que é de fundamental importância ter um ambiente sempre motivado, e cuidar da relação entre funcionários. Mas, confesso que nem sempre é fácil. Às vezes, isso é um grande desafio.”
Gestor 4	“A motivação melhora todos os ambientes e dentro da empresa colabora com mais ânimo e tranquilidade dos funcionários.”
Gestor 5	“Quando existe motivação, vejo que até a frequência dos funcionários aumenta, pois diminuem as faltas. É bom ver meus funcionários motivados. Mas, sei que não é fácil manter todo mundo satisfeito e, às vezes, pela apuração do trabalho e pela rotina corrida, esse fator acaba meio que sendo esquecido.”
Gestor 6	“A motivação é importante sim e tem o papel de incentivar meus funcionários. Acho muito importante sempre agir para que a empresa fique com um clima bom.”

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

##### Quadro 7- Fatores que motivam a equipe

Gestor 1	“Acredito que aumento salarial é o que mais deixa os funcionários satisfeitos”.
Gestor 2	“Com certeza, aumento salarial.”
Gestor 3	“A questão salarial, com certeza, é o que mais motiva minha equipe, mas tenho ciência de que também pequenos detalhes fazem total diferença. Vejo que palavras de incentivo, elogios e palavras positivas contribuem também. Até mesmo momentos organizados em equipe fora da rotina de trabalho para descontração.”
Gestor 4	As pessoas ficam satisfeitas com aumento de salário e acho que esse contentamento se dá pelo fato de as pessoas buscarem estabilidade financeira.
Gestor 5	“Aumento de salário, benefícios e também quando elogio e reconhecimento, tanto o serviço quanto alguma iniciativa que o funcionário teve.”

Gestor 6	“Acredito que várias coisas motivam. Vejo que aumento de salário com certeza dá um impulso, mas pequenas palavras e reconhecimento também colaboram.”
----------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O Quadro 8, a seguir, apresenta a pesquisa aplicada aos gestores, buscando entender qual é a percepção deles sobre a motivação dos funcionários. Para uma melhor interpretação dos dados, as questões foram agrupadas seguindo os seguintes critérios:

Tarefa: Questões 1 e 8

Reconhecimento: Questões 7 e 9

Liberdade de expressão: Questão 3

Local de trabalho: Questão 4

Relacionamento interpessoal: Questões 2 e 5

Benefícios: Questão 6

Feedback e Avaliação de Desempenho: Questão 10

Para fins de melhor entendimento e espaço, abaixo, destaca-se a legenda da Escala Likert utilizada na pesquisa:

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Indiferente
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito

**Quadro 8- Percepção dos gestores sobre a motivação dos funcionários**

Questionário	1	2	3	4	5
1) Como você percebe que seus colaboradores se sentem em relação às tarefas que eles executam diariamente?	0	0	0	6	0
2) Como você avalia a sua relação com seu time nos últimos meses?	0	0	1	4	1
3) Quão satisfeito(a) você acha que sua equipe está em relação à liberdade de expressão na empresa?	0	0	2	4	0
4) Como você percebe que seus colaboradores se sentem com relação ao seu local de trabalho físico? (Espaço, equipamentos, softwares, etc.)	0	0	0	6	0
5) Como você percebe que está a relação entre colegas de trabalho?	0	1	0	2	3
6) Como você percebe que está o sentimento da sua equipe com relação aos benefícios oferecidos pela empresa? (ex. vale refeição, vale combustível, plano de saúde...)	0	0	4	2	0
7) Como você percebe a motivação dos seus colaboradores com as oportunidades de crescimento na empresa?	0	0	2	3	1

08) Como você percebe que está o nível de satisfação de seus colaboradores com a rotina de trabalho?	0	0	0	6	0
09) Quão satisfeitos(as) você acha que seus colaboradores estão quanto à remuneração que recebem?		2	1	3	0
	<b>Sim</b>			<b>Não</b>	
10) Você continuamente dá feedback aos seus colaboradores?	5			1	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ao analisar as respostas da questão sobre a importância da motivação da equipe de trabalho, todos os gestores responderam que, de acordo com o entendimento deles, a motivação é essencial e indispensável para que os funcionários executem suas funções de maneira correta, tenham uma frequência assídua ao trabalho, demonstrem o desejo de permanecer, crescer e gerar retorno para a empresa, colaborando no desenvolvimento da mesma.

Os gestores destacaram também a importância de trabalhar em equipe e comentaram que o trabalho em equipe também é uma forma de motivá-los. Barbieri (2013) enfatiza que o gestor deve saber liderar, incentivar e motivar a sua equipe. Vergara (2016) destaca a importância de as empresas desenvolverem trabalhos em equipe, tendo em mente que as ideias que são desenvolvidas por uma equipe costumam ser mais completas do que uma ideia individual, ressaltando que uma ideia desenvolvida coletivamente possui múltiplas visões e opiniões, tornando-a consistente.

Acerca das respostas obtidas sobre a pergunta “o que motiva a sua equipe?”, todos os gestores destacaram a questão salarial, explicando que o aumento salarial é sempre muito visado. Além da questão salarial, dois gestores comentaram sobre a importância de elogios e de reconhecimento. Brannick e Harris (2001) destacam que empresas bem desenvolvidas sabem entusiasmar e envolver seus colaboradores com a cultura central da empresa. Vergara (2016) ressalta que, pelo fato de a sociedade estar inserida numa era totalmente globalizada, um líder precisa estar sempre atualizado sobre todas as mudanças que ocorrem na sociedade, para que consiga conduzir sua equipe de maneira coerente com a sociedade atual. Além disso, afirma que se espera de um gestor/líder que ele sempre se desenvolva visando o sucesso.

Sobre a satisfação dos funcionários na execução de suas tarefas diárias e na rotina de trabalho, todos os gestores (6) responderam que percebem que os funcionários demonstram satisfação. Gil (2016) afirma que quanto, mais o funcionário se identifica com a empresa, melhores serão os seus resultados. Destaca também a importância de os colaboradores se sentirem seguros em relação à empresa. Os gestores desempenham papel fundamental para

transmitir sentimento de confiança ao colaborador. Barbieri (2014) comenta que uma organização que consegue manter seus valores compartilhados entre seus membros consegue gerar comprometimento e, assim, apresenta níveis baixos de rotatividade de funcionários.

No quesito reconhecimento e oportunidades de crescimento (questões 7 e 9), 3 gestores responderam que suas equipes demonstram estar satisfeitas. O reconhecimento e as oportunidades desempenham papel motivacional dentro das organizações. Somado a isso, acerca da liberdade de expressão (questão 3), 4 gestores destacaram que os funcionários se sentem satisfeitos. Além de ser um direito, a liberdade de expressão deve sempre ser respeitada em todas as situações.

Em relação às condições de trabalho físicas oferecidas (questão 4), todos os gestores concordam que os colaboradores demonstram estar satisfeitos. Vecchio (2009) afirma que as condições de trabalho ofertadas pelas empresas atuais devem estar em constante melhora, buscando sempre equilibrar os níveis de produtividade com a satisfação e a expectativa dos trabalhadores.

No quesito relacionamento interpessoal (questão 2 e 5), 4 gestores afirmaram que estão satisfeitos com a relação construída em equipe. Barbieri (2013, p. 33) destaca que “as empresas modernas precisam trabalhar com as equipes, integrando pessoas e processos de várias áreas, para obterem melhores resultados.” Vergara (2016) complementa ressaltando a importância da comunicação. Um gestor/líder precisa saber se expressar de maneira que incentive e motive seus liderados.

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa (questão 6), 4 gestores ressaltaram que os funcionários se sentem indiferentes quanto a esse fator. Barbieri (2014) destaca que o colaborador precisa ter a percepção de que a remuneração e os benefícios ofertados pela empresa acompanham as novas exigências do mercado de trabalho. Nesse sentido, os gestores poderiam alinhar e planejar a oferta de benefícios que sejam viáveis para todos os colaboradores, para conseguir despertar neles, a motivação.

No quesito *feedback* e avaliação de desempenho, 5 gestores, ou seja, (80%) dos gestores afirmaram que costumam conversar com seus colaboradores sobre desempenho, ações e atitudes. Barbieri (2014) evidencia a importância do *feedback* no desenvolvimento do funcionário. Destaca ainda que os gestores líderes devem fazer com que o *feedback* seja construtivo ao funcionário. Barbieri (2014) menciona que o *feedback*, quando pronunciado de maneira correta, gera resultados, promovendo mudanças. Fernandes (2019) afirma que os

gestores/líderes são capacitados para avaliar individualmente o desempenho de cada colaborador, permitindo, assim, que um *feedback* consiga promover evolução dentro de uma empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo, constatou-se que a motivação dos colaboradores e a relação entre líder e colaborador influenciam, diretamente, na construção de um clima organizacional positivo dentro de uma organização, bem como o clima interfere na performance das empresas. Ademais, o estudo deixou claro que, considerando a realidade na qual o mercado de trabalho está inserido hoje, impactado diretamente pela globalização e pelas inovações tecnológicas, as empresas precisam reter e desenvolver talentos, tendo em vista que o maior capital de uma organização é o capital intelectual.

Além disso, compreendeu-se que o clima organizacional e a motivação são fatores determinantes para que uma equipe apresente bons resultados dentro da organização. Os resultados das pesquisas aplicadas mostraram a necessidade e a importância de as empresas motivarem suas equipes, principalmente, porque percebeu-se que, muitas vezes, os gestores/líderes acabam não centrando sua atenção nestes fatores, deixando de trabalhar a gestão de pessoas.

Nesse sentido, acredita-se que os gestores deveriam atentar mais às maneiras de incentivar suas equipes, bem como organizar uma forma de conceder mais benefícios a seus colaboradores, fazendo com que o nível de satisfação em trabalhar na empresa aumente. Somado a isso, as empresas devem estabelecer pesquisas de clima organizacional periódicas, visando sempre estar atento e atualizado sobre a motivação de seus colaboradores. A competitividade atual exige que as equipes de trabalho sejam motivadas, pois equipes motivadas são mais ativas, criativas e produtoras, características importantes para o desenvolvimento e o crescimento de toda empresa.

Em resumo, todos os objetivos propostos foram cumpridos. Este estudo permite que mais acadêmicos possam utilizá-lo de ponto de partida, aprofundem ainda mais a pesquisa realizada e possam propor novos objetivos. O desenvolvimento deste trabalho permitiu desenvolver uma visão ampla sobre como a motivação é essencial para a construção de um clima organizacional harmonioso e saudável, mesmo em empresas de pequeno e médio porte.

Ademais, entendeu-se a importância de conciliar a visão dos gestores com a visão dos funcionários para que os objetivos estejam alinhados. Ressalta-se que o papel do gestor como líder e maior motivador desperta nos colaboradores o interesse e o desejo de desenvolver uma carreira profissional na empresa, concretizando resultados e retornos positivos.

## 6 REFERÊNCIAS

ARNOLD, William W.; PLAS, Jeanne M. **Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro.** São Paulo: Atlas, 1996.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de pessoas nas organizações: a evolução do ser humano na vida e na carreira.** São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. 9788522491223. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491223/>. Acesso em: 04 set. 2022.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação.** São Paulo: Grupo GEN, 2014. 9788522485369. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485369/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações.** 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597017670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017670/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273. maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2021

BRANNICK, Joan; HARRIS, Jim. **Como encontrar e manter bons funcionários.** São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

CARDOSO, Luciano C. **Desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho.** São Paulo: Saraiva, 2021. E-book. 9786558110323. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786558110323/>. Acesso em: 22 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.** São Paulo: Grupo GEN, 2020. 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788597013320. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 07 ago. 2022.

FERNANDES, Márcio. **Filosofia de gestão: cultura e estratégia com as pessoas**. São Paulo: Schwarcz, 2019.

GIL, Antonio C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502212435/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

GRIFFIN, Ricky. W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. 9788522120970. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/>. Acesso em: 15 nov. 2021.

JOHANN, Sílvio L. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013. 9788502212435.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788597012873. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

KOPS, Lucia Maria; SILVA, Selma França da Costa; ROMERO, Sonia Maria Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 21 jun. 2022.

MARRAS, Jean P. **Gestão de pessoas: em empresas inovadoras**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 9788502172739. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502172739/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

MARQUES, José C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. 9788522122660. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>. Acesso em: 22 ago. 2022.

MAXIMIANO, Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. 978-85-216-2593-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2593-3/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

OLEGARIO, Danilo. **Educação pós-pandemia: a revolução tecnológica e inovadora no processo da aprendizagem após o coronavírus**. São Paulo: Grupo Almedina (Portugal), 2021. 9786586618495. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586618495/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. 2003. Disponível em <https://livrozilla.com/doc/1081279/luiz-alberto-pereira-poder-e-clima>. Acesso em: 15 nov. 2021.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. E-book. 9788553131808. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/>. Acesso em: 28 ago. 2022.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522492572. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/>. Acesso em: 21 jun. 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo. Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 12 set. 2022.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.