

# Clima e Cultura Organizacionais: um Estudo de Caso sobre Suas Possíveis Influências na Performance do Colaborador

Cindy Magrinelli  
cmagrinelli@yahoo.com.br  
FACI

Rossicléa Ferreira do Nascimento  
rossinascimento@yahoo.com.br  
FACI

Mário da Silva Botelho  
botelhobel@aol.com  
FACI

Gilberto Alcido Wiesenhütter  
gilberto.aw@gmail.com  
FACI

Oswald Gomes de Souza Junior  
oswaldmgdr011@gmail.com  
FACI

**Resumo:** O estudo teve o intuito de investigar como o clima e a cultura organizacional podem influenciar duas franquias de uma empresa de fast-food nacional, impactando na performance dos colaboradores, além de mapear fatores motivacionais e de descontentamento, propondo estratégias para sanar esses últimos. Observa-se que o cenário mercadológico atual, sedento por competitividade, ressalta a importância do investimento no capital intelectual, tido como vantagem competitiva, e na promoção de um clima favorável como preditores de comportamento organizacional e performance adequados. A pesquisa tem abordagem qualitativa, possui natureza aplicada, majoritariamente descritiva, com abordagem de estudo de caso. A amostra é constituída por 93,75% e 83,87% dos colaboradores de duas das seis lojas paraenses. O instrumento de pesquisa foi um questionário autoaplicável. Os resultados apontam para cenários distintos e verifica-se que os modelos de gestão e liderança adotados, bem como suas práticas, foram determinantes para a obtenção do pior e melhor resultados de satisfação interna. Consequentemente, foram evidenciadas a pior e a melhor performances organizacionais dentre as seis lojas, verificadas na última pesquisa de clima realizada.

**Palavras Chave:** Clima Organizacional - Cultura - Performance - -

## 1. INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, é um discurso pertinente no contexto organizacional, o investimento nos clientes internos, (os colaboradores), em detrimento dos investimentos que já realizados nos clientes externos (os próprios clientes e/ou usuários dos serviços prestados) e que já foram e ainda são cerne de muitos estudos.

A tendência em focar nos colaboradores, ou capital intelectual, ou potencial humano, se deu com a necessidade de primar pela disponibilização de artefatos tecnológicos, estrutura física e acervo intelectual para que as pessoas tivessem acesso às condições mínimas necessárias de executar um bom trabalho e realizá-lo com empenho. Outro ponto é o foco nos resultados da empresa, desenvolvendo boa performance pessoal e organizacional, agregando valor ao ambiente laboral da qual fazem parte.

Nesse sentido, Oliveira & Campelo (2008) argumentam que sem a definição de valores e a conscientização de crenças e princípios, as organizações se tornam frágeis no que tange à resolução de problemas. Assim é necessário que haja participação e comprometimento da equipe para que se estabeleça uma cultura transparente e aberta. A cultura organizacional, por sua vez, é extremamente importante para a determinação das práticas adotadas pela empresa, influenciando, também, a performance e a satisfação dos colaboradores. Fatores como o grau de tolerância aos riscos, ênfase nas equipes, o apoio às pessoas, determinam a imagem que os colaboradores formam sobre a empresa. Aqueles melhor adaptados e cujos comportamentos estejam alinhados ao que é esperado pela organização, tendem a ser mais valorizados por seu comprometimento, têm maior probabilidade de serem promovidos e menores propensão a se desligarem.

Outro aspecto importante é o clima organizacional, que não por acaso, corresponde à metáfora de um termo provindo da meteorologia e que registra a seguinte analogia: assim como as pessoas desenvolvem maneiras distintas de responder às variações climáticas, são capazes de lidar de modo diferenciado com as variações no ambiente laboral, uma vez que essas variações são percebidas de modo subjetivo por cada membro. (BEDANI, 2006). Em complemento, tal qual mencionado por Lima e Albano (2002, *apud* CAGLIARI & RODRIGUES, 2011), não se pode negligenciar que o clima organizacional é o índice de temperatura de como é ou está formada determinada organização. Assim, pondera-se que o clima organizacional é de certa forma, o reflexo dos efeitos da cultura na organização como um todo.

Nesse contexto, o estudo propõe-se a responder ao seguinte questionamento: O clima e a cultura organizacional podem influenciar, de modo diferenciado, a performance dos colaboradores de duas franquias da mesma empresa? Para responder à questão-tema da pesquisa, definiu-se como objetivo geral: verificar como o clima e a cultura organizacional impactam na performance dos colaboradores de duas franquias de uma mesma empresa, no caso, o grupo Habib's, empresa nacional de *fast-food* de comida árabe, há mais de 20 anos no mercado.

Como objetivos específicos delinearão-se: Comparar os efeitos do clima e da cultura organizacional observados nas pesquisas de clima realizadas nas franquias da empresa; mapear os principais fatores motivacionais e os de descontentamento envolvidos na performance dos colaboradores da empresa objeto de estudo; propor estratégias organizacionais para contornar algumas das possíveis fontes de desmotivação dos colaboradores.

O estudo justifica-se, pela necessidade em estabelecer o *link* entre cultura, clima e performance, visto que são aspectos que interagem entre si, influenciando-se mutuamente. Entretanto, é escassa literatura que entrelaça os três aspectos, uma vez que a maioria das obras consultadas, trabalha com a interação de apenas dois dos três fatores supracitados. Nesta perspectiva, Silva *et al* (2003) afirmam que pouco se tem estudado sobre os fatores que

podem levar à satisfação e à fidelidade do empregado em seu ambiente de trabalho, considerados fatores-chaves para a determinação dos níveis de motivação requeridos e por conseguinte melhora na performance organizacional.

Por fim, o clima positivo oportuniza a geração de vantagens competitivas, além de respostas céleres ao mercado em mutação constante.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Em um contexto onde o capital intelectual (pessoas), tem sua importância cada vez mais reconhecida na obtenção de resultados, falar na importância de um clima sadio e reforçador implica considerar indispensáveis as boas práticas de gestão de pessoas. Essas práticas precisam ser direcionadas, também, à obtenção de um clima organizacional favorável à produtividade de cada empregado e os gestores devem estar empenhados em ouvir colaboradores de todas as escalas hierárquicas e conciliar ideias, demandas, sugestões e soluções, tomando medidas estratégicas com o objetivo supracitado. Isto promoverá resultados positivos para cada setor e para a empresa, de um modo geral, pois é sabido que trabalhadores satisfeitos e que cultivam um clima organizacional harmônico empenham-se mais na busca de resultados.

A literatura sobre o termo em voga estabelece que, o clima pode ser compreendido como a tendência que cada empresa possui ao atendimento das necessidades pessoais e organizacionais, sendo considerado indicativo de eficácia organizacional. Hernandez e Melo (2003) argumentam que, a definição de clima organizacional envolve três variáveis de difícil mensuração e em níveis distintos: macro (fatores extrínsecos à empresa que afetam a ela e a seus membros); micro (refere-se aos próprios sistemas da empresa); e individual (experiências de cada funcionário). O clima é abstrato e não palpável, porém facilmente perceptível em uma organização através do comportamento dos seus colaboradores. (OLIVEIRA & CAMPOLLO, 2008; HERNANDEZ & MELO, 2003).

Souza (2008) classifica o clima organizacional em três categorias: (1) desumano – quando o ambiente dá excessiva importância à tecnologia; (2) tenso – quando existe forte pressão para que normas rígidas e burocráticas sejam cumpridas, cujos resultados possam levar a punições e/ou demissões; e (3) tranquilo – quando há plena aceitação dos afetos, sem negligenciar os preceitos e o trabalho, o que não significa ausência de desavenças pontuais, mas há a prevalência do respeito e da cooperação, em prol de objetivos comuns.

Uma última visão a respeito de clima é a retratada por Appel e Pucci (2007), na qual é visto como um conjunto de sentimentos (favoráveis ou desfavoráveis) com os quais os colaboradores veem seu trabalho. Em outras palavras, são as impressões gerais que eles têm acerca da organização. Os autores retro consideram que as variáveis do clima identificam a percepção sobre os colegas de trabalho, a supervisão, as políticas organizacionais, a pressão para obtenção de altos padrões de desempenho, a comunicação vertical (colaborador-superior) e o grau de risco na tomada das decisões administrativas.

### 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Tal qual a cultura na sociedade, a cultura no âmbito laboral é responsável por “ditar” as regras de conduta, conferir identidade àquela população, caracterizar suas normas e seus hábitos, de modo a tornar aquele grupo de pessoas ímpar, sujeito às influências da cultura predominante naquele espaço, que diferenciará este grupo dos demais. Uma cultura organizacional bem enraizada aumenta o sentimento de “pertença” entre seus adeptos e lhes permite o cultivo daquela, proporcionando a transmissão aos demais membros, norteando o

comportamento dos colaboradores – ao menos em tese –, conforme o que é esperado, uma vez que, o que é diferente às práticas estabelecidas, passa a lhes “soar mal”. Em outras palavras, colaboradores mais envolvidos com a cultura da organização da qual fazem parte, tendem a manter boa conduta, a trabalhar mais satisfeitos e com maior compromisso, estabelecendo um clima laboral satisfatório e por consequência disso tudo, demonstram melhor performance em contrapartida dos que não conseguem adaptar-se à cultura laboral estabelecida.

Com relação a cultura organizacional, Robbins *et al* (2010) asseveram que, diz respeito a um sistema de valores compartilhado pelos membros de determinada organização, que a diferencia das demais. Em mesmo sentido, Coleta e Coleta (2005), registra que a essência da cultura organizacional traduz o modo como as coisas são feitas em cada instituição. Lacombe (2005) advoga que cultura organizacional é um conjunto de crenças, costumes, valores e formas de fazer negócios, peculiar a cada empresa e, que define um padrão para as atividades, decisões e ações da empresa.

Observa-se que os conceitos confluem para uma mesma opinião: a de que, a cultura é o que rege os comportamentos dos colaboradores de uma mesma organização e impõe modelos de conduta e costumes que irão diferenciar esta das demais organizações empresariais. Além disso, a cultura define padrões para tomadas de decisão e demais ações da empresa.

Schein (1985, *apud* LACOMBE, 2005) acredita que existem três níveis de cultura, quais sejam: (1) **os artefatos visíveis**, ou seja, os “sintomas da cultura”, manifestados em alguns hábitos adotados pelas instituições, desde os padrões de vestuário adotados até o *layout* do escritório; (2) **as crenças e valores expostos**, que são, tal qual a óbvia denominação, os próprios valores organizacionais compartilhados de modo consciente entre seus membros e (3) **as suposições básicas**, que correspondem aos sentimentos que alguns assumem como verdadeiros no contexto de uma organização, ou seja, são o que alguns autores denominam paradigma, por não serem contestados e ocorrerem no patamar da inconsciência. (ELAINA, 2013; LACOMBE, 2005).

Dentre as funções da cultura em uma organização destacam-se: definir fronteiras, caracterizando e criando distinções entre as organizações; proporcionar identidade aos membros da organização; facilitar o comprometimento de cada colaborador para além de seus interesses individuais; estimular a estabilidade do sistema social, mantendo a organização coesa e orientando os padrões de comportamento organizacional, além de servir como sinalizadora de sentido e mecanismo de controle para estes comportamentos. Uma cultura forte reduz o índice de *turnover*, uma vez que demonstra um alto grau de alinhamento/ajuste entre as atitudes e os comportamentos dos candidatos ou trabalhadores e a cultura da empresa. Em suma: é a cultura quem define as regras do jogo. (ROBBINS *et al*, 2010)

A cultura organizacional como mencionada até aqui alude o que Robbins *et al* (2010) chama de *cultura dominante*, aquela que confere à empresa uma personalidade distinta, pois além desta cultura, nas organizações podem existir diversas subculturas, que tendem a ser desenvolvidas principalmente nas grandes companhias, como reflexo de problemas, situações ou experiências compartilhadas entre membros de determinados departamentos ou regiões geográficas. No entanto, quando as “regras do jogo” não são bem estabelecidas, no caso de valores básicos não serem preservados, por exemplo, podem-se desenvolver as contraculturas, que são culturas constituídas paralelamente à principal e que a confrontam. (LACOMBE, 2005)

É imprescindível avaliar, ainda, se a cultura dominante corresponde à *cultura oficial* – valores e ideais fixados pela alta administração, a cultura explícita – ou à *cultura real*, a que é de fato praticada e implícita, observável através das decisões tomadas, das políticas de promoção e das punições e demissões aplicadas, por exemplo. Isto sim, mais do que qualquer documento escrito, revela as reais crenças da alta administração. Assim sendo, para todos os

fins, quando a real e a oficial conflitam entre si, considera-se a prevalência da real. (LACOMBE, 2005)

A cultura pode ser diferenciada, ainda, pela espécie de negócio com o qual a empresa lida, visto que as condições e a especificidade de cada negócio influenciam a formação de sua cultura.

### 2.3 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Em grande parte da literatura consultada é mencionado o termo “desempenho”, seja para referir-se tanto às pessoas quanto à organização como um todo, a exemplo de: Medeiros e Albuquerque (2005); Brandão e Guimarães (2001); Coleta e Coleta (2005); Oliveira e Campello (2008) e outros;

Rego (2002) utiliza a terminologia “desempenho na tarefa” e a define como: A eficácia com que os ocupantes dos cargos executam atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente por meio da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários.

No entanto, mais do que a mera tradução em inglês do termo “desempenho”, “performance” vem sendo adotado, ainda que timidamente, com a mesma designação: atuação/comportamento do indivíduo considerado no contexto organizacional, ou mesmo com o sentido de atuação da organização em geral. Adotar-se-á neste trabalho o termo “performance”, referindo-se, portanto, à atuação do colaborador no prisma organizacional.

No mercado globalizado e competitivo do século XXI, a gestão de pessoas e a performance organizacional tem despertado atenção de muitos administradores, porquanto foi observada a necessidade de mudanças estratégicas para a promoção de maior potencial competitivo, dentre elas, destacam-se: a descentralização de tomadas de decisões e a utilização de trabalho em equipe. No mais, aponta-se a valorização do capital intelectual como fator agregador de valor, favorecendo a percepção da dimensão real das pessoas no contexto e a proposição de desenvolvimento da empresa em voga. (SILVA *et al*, 2003). Com a maior demanda por investimentos nas pessoas, é imprescindível observar, ainda, de que modo a performance interage com o clima e a cultura empresariais, para só então serem traçados objetivos estratégicos que possam levar a uma melhor performance.

#### 2.3.1. Performance em Interação com o Clima e a Cultura

A performance do colaborador é afetada por diversos fatores, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos ao ambiente de trabalho, porém dentre os motivos intrínsecos que o afeta diretamente está à motivação introjetada pelo funcionário, pois conforme Luz (2003) registra, não basta ele “saber fazer” (estar capacitado para) o que lhe é delegado, nem tampouco basta apenas “poder fazer” (ter os recursos necessários): para conseguir uma boa performance, é imprescindível, além disso, tudo, que ele “queira fazer” um bom trabalho. Muitas funções não são bem executadas porque o trabalhador simplesmente não quer executá-las ou aprimorá-las, ainda que possa e saiba. Há de se considerar, então, a importância da investigação dos motivos pelos quais este(e, provavelmente, outros tantos) colaboradores sentem-se desmotivados.

Neste sentido, é necessário que as empresas passem a olhar com mais atenção aos seus clientes internos, para além da tendência atual de investir na qualidade da prestação de serviços aos clientes externos, pois, a satisfação do cliente interno: e por consequência seu maior empenho e melhor performance: é que vai promover o sucesso da organização através da boa qualidade dos serviços prestados. Daí uma das fontes da necessidade de realização de uma boa Pesquisa de Clima periódica e eficaz. Esta ideia é subsidiada e ratificada pela obra de Silva *et al* (2003), além de encontrar respaldo na obra de Luz (2003).



Ademais, é preciso frisar que a pesquisa de clima organizacional é um importante indicador que pode, além de apontar pontos fortes e aspectos críticos da organização e as demandas dos trabalhadores (quando bem aplicada), aumentar a motivação intrínseca por seu potencial humano, pois só o fato de ser ouvido já faz com que ele se sinta respeitado. Fato que reflete na produtividade, uma vez que o reconhecimento está ligado ao sentimento de realização. Sendo assim, um clima organizacional bem administrado pode trazer benefícios como: retenção de talentos, diminuição de doenças (e, por conseguinte, diminuição no índice de absenteísmo), maior produtividade, aumento no comprometimento e uma possível melhora na performance geral da organização, como consequência dos avanços alcançados. (APPEL & PUCCI, 2007)

A performance do funcionário também depende de um grau considerável do que ele conhece acerca da cultura do ambiente laboral no qual está inserido. Ou seja, saber o que pode ou não fazer, uma vez que se tem a compreensão necessária sobre como executar determinada tarefa e quais as limitações para sua atuação, implica dizer que houve uma socialização adequada no meio laboral correspondente, ou seja, uma melhor absorção da cultura vigente. (ROBBINS *et al*, 2010).

Por fim, um plano de atuação sobre a gestão do clima organizacional que leve em consideração critérios baseado nos colaboradores, como performance, avaliação, desenvolvimento e integração, com a finalidade de se obter um clima adequado, influencia diretamente nos negócios e resultados da organização. (OLIVEIRA & CAMPELLO, 2008)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

O estudo trata-se quanto à abordagem, de uma pesquisa **quali-quantitativa**, pois ao mesmo tempo em que se buscou compreender fatos e analisar relatos (aspectos subjetivos), foram analisadas comparativamente as porcentagens obtidas com as respostas (aspectos objetivos), que foram quantificadas para facilitar a análise. No caso o centro foi a análise dos discursos e opiniões, adotou-se o prefixo “quali”.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa **aplicada**, pois busca-se solucionar um problema prático em uma organização específica, conforme o terceiro objetivo específico explícita, além de aplicada demandar tomada de decisões gerenciais imediatas. O é, ainda, por envolver verdades e interesses locais (duas lojas da rede Habib's) e não universais – todas as lojas de *fast-food* brasileiras. (GERHARDT & SILVEIRA, 2009; COOPER & SCHINDLER, 2001).

Com relação aos objetivos e para os parâmetros de Gil (2007, *apud* GERHARDT & SILVEIRA, 2009) a pesquisa é classificada como **exploratória**, pois, busca aumentar a familiaridade com o problema. E **descritiva**, uma vez que descreve fatos e fenômenos de determinada realidade. (TRIVIÑOS, 1987 *apud* GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

Por fim, quanto aos procedimentos, o estudo é: **bibliográfico** haja vista a construção do referencial teórico com uso de literatura (já analisada e publicada sobre o tema); **documental** (pois foram analisados documentos oficiais, revistas e tabelas estatísticas particulares da empresa); **de campo** (coleta de dados junto aos colaboradores); **de levantamento** (levanta dados sobre determinada amostra ou população); **com survey** (busca por informações diretamente com o grupo de interesse a respeito de dados que se deseja obter); **estudo de caso** (estudo em uma entidade bem definida, no caso, duas franquias de uma empresa).

### 3.2. INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi um questionário quali-quantitativo autoaplicável composto por nove questões de múltipla escolha que abrangem o levantamento de perfil (sexo, idade, grau de escolaridade, etc) e 18 questões, também de múltipla escolha, abordando o nível de satisfação, porém com respostas classificadas em cinco categorias. Foram selecionadas para análise, seis das questões de levantamento de perfil, pertinentes ao estudo; 12 sobre o grau de satisfação com a loja (incluídas quatro questões com afinidade sobre cada subtema deste trabalho, ou seja, quatro sobre clima organizacional, quatro acerca da cultura do Habib's e quatro relacionadas à performance dos respondentes), além da última questão, de múltipla-escolha e com espaço para os respectivos comentários, que também foram analisados.

### 3.3. UNIVERSO/AMOSTRA

Na loja A, no período da pesquisa, o quadro funcional, contava com 31 colaboradores à época. A amostra é composta de 26 sujeitos respondentes, o que equivale a 83,87% do universo desta loja.

Na loja B, o quadro foi composto, à época, por 32 colaboradores. A amostra foi de 30 respondentes, ou 93,75% do universo referente a loja em questão.

Dado o teor quantitativo da amostra e conforme o elucidado por Gerhardt & Silveira (2009 p. 68): “Via de regra, evitam-se estudos quantitativos (exploratórios ou descritivos) com menos de 30 casos”, A amostra é representativa em relação às duas lojas, uma vez que as amostras, somadas, totalizam 58 participantes. Some-se a isto o fato de a amostra ser qualificada como não-probabilística simples por acessibilidade, uma vez que foram selecionados todos os colaboradores que estavam disponíveis nos dias de aplicação da Pesquisa de Clima e participaram da mesma. (APPOLINÁRIO, 2012).

A pesquisa de clima realizou-se primeiramente na Loja B, entre os dias 09 e 10 de outubro do presente ano. Já na Loja A, ocorreu no período compreendido entre os dias 16 e 18, nos mesmos mês e ano.

#### a. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram trabalhados com análise de conteúdo relacionando os resultados quantificados comparativamente entre as duas lojas, além da análise/exploração de alguns discursos obtidos com a Pesquisa de Clima e entrevistas realizadas.

#### b. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A não-possibilidade de generalização dos resultados nem de sua aplicação a outros contextos, por tratar-se de um estudo aplicado e específico em apenas duas das 400 franquias de uma única empresa, o que não permite a aplicação dos resultados nem mesmo para o próprio Grupo Habib's, dadas as diferentes realidades regionais vividas.

Vale mencionar, também, o não-tratamento estatístico dos dados obtidos com aprofundamento da análise, o que teria enriquecido o estudo, visto que o estudo se propôs apenas a observar e descrever o cenário encontrado e a propor soluções para os problemas apresentados nas franquias analisadas.

### 3.6. ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo é a maior rede de *fast-food* árabe do mundo e maior rede genuinamente brasileira, há 25 anos no mercado: o Grupo Habib's. tem como principais características competitivas : o sistema inovador de franquias, o elevado nível de capacitação de seus colaboradores, os preços acessíveis, o empreendedorismo, a inovação, a paixão e o

conceito de alimentos padronizados com qualidade, que logo conquistaram o mercado, prêmios e a aprovação por boa parte dos consumidores. (*Homepage* do Grupo Habib's)

Atualmente, o Habib's conta com mais de 20 mil colaboradores distribuídos nas 400 lojas e em 17 estados, além do Distrito Federal. Sua missão é traduzida por: "Servir bons produtos aos menores preços possíveis, prestando os melhores serviços e relacionando-se com clientes com um sorriso, de forma educada, amável e gentil". Tem como visão: "Consolidar a marca Habib's como referência em nossa região". (*Homepage* do Grupo Habib's; Arquivos do R.H. do Grupo)

As Lojas analisadas, localizadas em Belém/PA, tem como valores: promover a mudança de comportamento com relação às pessoas de nossa organização e nossos clientes, a fim de estreitar as relações humanas; promover uma comunicação objetiva e mais assertiva com os colegas de trabalho e clientes; quebrar paradigmas para que as mudanças possam ocorrer; valorizar os clientes internos e externos como seres humanos para promover a troca de conhecimento contínuo; respeitar as diferenças, seja do cliente ou do colega de trabalho; honrar com os compromissos assumidos com a Master Belém; iniciar projetos e concluí-los; fazer acompanhamento de todos os processos iniciados; garantir a qualidade de nossos serviços aos nossos clientes; garantir que a Master Belém trabalhe em equipe; ter ética e profissionalismo em nossas ações.

Em Belém, o Grupo está há dez anos e conta com seis lojas, sendo três localizadas em *shoppings* da cidade, e outras três em avenidas de grande circulação. Considerando os objetivos do estudo, foram selecionados para análise apenas os resultados encontrados nas lojas com melhor e pior resultados na referida pesquisa de clima - que serão denominadas por "A" e "B", respectivamente, visando a preservação de suas identidades e demais dados relacionados às gestões implementadas.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O estudo é majoritariamente descritivo e aplicado a uma realidade específica, sem pretensões quanto a generalizar os resultados, mas com o intuito de explorar algumas linhas de indagação, solucionar determinados problemas apontados na pesquisa e satisfazer os objetivos inicialmente propostos. O tratamento dos dados quantitativos se restringiu à descrição e análise das porcentagens obtidas em cada quesito pesquisado e analisado.

A pesquisa de clima de 2013 nas lojas belenenses levantou a média geral de satisfação, entre as seis lojas, em valor correspondente a 79,83%, bem próximo à marca alcançada no ano anterior, que a deixou entre as 3 (três) cidades de maior média geral de satisfação no Brasil, perdendo apenas para Curitiba/PR e São Paulo/SP. Com nove anos de existência das franquias paraenses, em 2012, pela primeira vez, uma delas ficou em 9ª posição no *ranking* das 10 Melhores lojas do Grupo Habib's para se trabalhar no Brasil: no estudo, a loja é designada como "A".

A loja A obteve índice de satisfação dos colaboradores de 99% na atual pesquisa de clima e a designada como loja "B", obteve índice equivalente a 60%, 15 pontos percentuais abaixo da média anual esperada pelo grupo em cada franquia, sendo ambas administradas pelos mesmos sócios.

A disparidade nos resultados de duas lojas submetidas à mesma administração geral e estratégias organizacionais podem ser explicadas pelo que a literatura registra a respeito: ou seja, as responsáveis são as pessoas, ou, para Oliveira e Campello (2008), "potencial humano", o responsável pelo grande diferencial das organizações, uma vez que são elas as portadoras do conhecimento e fonte de todas as vantagens competitivas, que são cada vez mais demandadas pelo mercado. (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001)

Quanto ao Levantamento de Perfil das lojas analisadas, seguem os dados correspondentes: o gênero da maioria dos colaboradores é masculino (54% na loja A e 63%



na B); a faixa etária dominante está entre 25 e 30 anos (38% da loja A e 50% da B). Com relação à Escolaridade, na loja A apenas 12% atingiram o nível superior, enquanto 69% chegaram ao nível médio, ao contrário da Loja B, na qual nenhum dos colaboradores participantes sequer iniciou o ensino superior e em contrapartida, 80% deles, atingiu o nível médio.

Sobre o “tempo de casa”, a maioria dos participantes tem de 1 a 4 anos em ambas as lojas (para 42% na loja A e 40% na loja B), no entanto, verificou-se que na loja A, uma amostra maior dos participantes já recebeu alguma promoção de cargo (42%), enquanto que na Loja B, esta porcentagem equivale a apenas 23%, quase a metade. Essa ocorrência refletiu em alguns comentários obtidos com a pesquisa, a saber: “Estou muito satisfeito com o meu emprego e gostaria de mais oportunidades de crescimento”; “Seria bom se tivesse reconhecimento de nosso trabalho e oportunidade de crescimento na empresa”.

Em relação ainda a este aspecto, duas questões selecionadas apontaram o seguinte: a questão “As promoções na loja acontecem de forma justa?” mostrou que na loja A, 100% dos participantes estavam satisfeitos, enquanto na loja B, o resultado ficou equilibrado, indicando que embora 50% tenham respondido positivamente, 47% acreditam que as promoções não são justas. Houve, também, 3% de respostas omissas.

A outra questão: “Tenho oportunidade de crescimento na loja?” Os resultados apontaram que na loja A, novamente, 100% dos participantes responderam positivamente, enquanto na loja B, as ocorrências foram mais razoáveis que na questão anterior, pois evidenciou que 77% estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento e apenas 23% não.

Cruzando os dados, é possível interpretar que embora a maioria dos respondentes na loja B observem as possibilidades de crescimento, grande partes dos participantes apontaram que as promoções não ocorrem de forma justa, o que tem gerado grande insatisfação por parte dos colaboradores, que, segundo o acompanhamento realizado durante a pesquisa e alguns relatos obtidos, observou-se que eles (os da loja B) de fato não têm esclarecidas as metas que precisam alcançar e por isso, há meses vinham se esforçando em vão, pois não têm recebido retorno sobre o *status* mensal das metas nem o quanto falta para serem atingidas e em relação a que produtos, o que culmina com o não recebimento dos incentivos monetários respectivos.

Nas lojas existe uma política de premiação para os colaboradores de melhor performance em cada setor, no entanto isto só funciona, na prática, na loja A, onde os colaboradores têm pleno acesso às metas, mensalmente, e todos os setores são recompensados por seu esforço, o que provavelmente tenha gerado o índice de 100% nos dois quesitos supracitados.

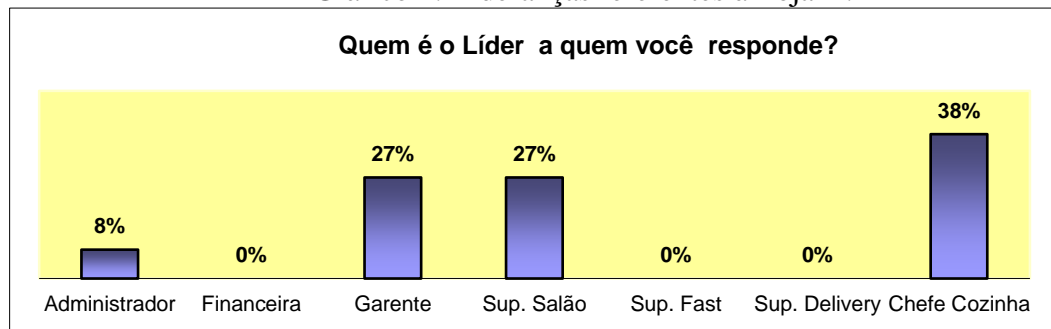
O resultado é compreensível, uma vez que as empresas dependem de seu potencial humano motivado para que isso seja um dos seus indicadores de resultados. (APPEL & PUCCI, 2007)

Na questão “Eu recebo os treinamentos necessários para realizar o meu trabalho?”, na loja A, 100% respondeu positivamente. Inversamente, o índice de satisfação na loja B, foi de 63%, enquanto 37% apontaram insatisfação com este aspecto.

O reconhecimento da liderança foi abordado na questão: “O meu líder reconhece quando faço um trabalho bem feito?”, na qual, mais uma vez, 100% da amostra da loja A respondeu positivamente; enquanto na loja B, o resultado ficou bem dividido: observa-se que 57% indicaram que estão satisfeitos com o reconhecimento dispensado pelos líderes e, 43% expuseram que não se sentem reconhecidos pelo mesmo. A este respeito, precisa-se mencionar que a gestão de pessoas em uma loja é totalmente distinta da outra, porque os líderes agem com premissas diferentes, têm visões díspares sobre a administração de suas tarefas e subordinados e sobre seus papéis dentro da organização. (OLIVEIRA & CAMPELLO, 2008).

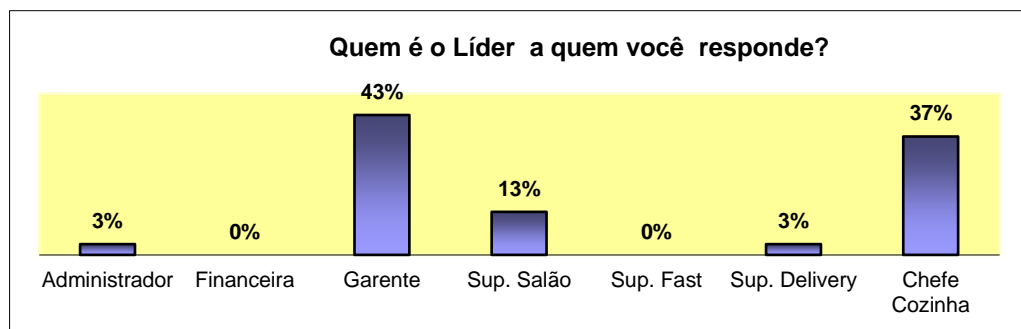
Com relação à distribuição dos gestores, pode ser observada nos gráficos abaixo:

Gráfico 1: Lideranças referentes à Loja A.



Fonte: Gerência de Recursos Humanos/Habib's - Belém.

Gráfico 2: Lideranças referentes à Loja B.



Fonte: Gerência de Recursos Humanos/Habib's - Belém.

Os resultados aferidos levam a inferir que na loja A existe uma distribuição melhor da liderança e certa descentralização, que na prática funciona harmonicamente. E demonstram que os principais líderes (gerente e supervisor de salão) foram apontados na pesquisa como pessoas que respeitam seus colegas, reconhecem o esforço dos demais, com quem lidam muito bem e os apoiam, sabem ouvir e contribuir com as necessidades de seus liderados.

Na loja B as ocorrências são completamente o inverso. O líder é majoritário e na prática atua sozinho, é desacreditado por vários colaboradores, conforme alguns relatos vejam: “precisamos de um líder com mais força para lutar pelos nossos direitos”; outro respondente reivindicou “melhores relações interpessoais por parte de gerentes e supervisores”, um terceiro, relatou incômodo diante de certo favoritismo do líder para com alguns colaboradores em detrimento de outros.

Na questão “Sou tratado com respeito e educação pelo meu líder?”, na loja A, todos os pesquisados relataram satisfação com este item, já na loja B, embora a tendência negativa apontada pelo teor dos comentários supracitados, apenas 27% relataram estar insatisfeitos com relação a isso. O sucesso da gestão da loja A foi ratificado pela fala da responsável pela área de Recursos Humanos em Belém, ao afirmar que “É uma marca forte da cultura da loja A<sup>1</sup> a gestão de pessoas. E é o que vem dando resultados”.

Em relação às evidências sobre o clima geral observado nas lojas, segue quadro-resumo com os resultados das questões relacionadas:

<sup>1</sup> A loja correspondente na fala da gestora de R.H. teve o nome substituído pela designação adotada neste trabalho, conforme motivos elucidados anteriormente.

Quadro1: Questões relacionadas à satisfação com o clima organizacional predominante e suas respectivas respostas.

	<b>LOJA A</b>	<b>LOJA B</b>
Existe um bom relacionamento entre os setores da loja	100% SIM	63% SIM
		37% NÃO
No meu setor as pessoas se relacionam bem	100% SIM	63% SIM
		37% NÃO
As pessoas aqui são tratadas igualmente, independente de sua idade, sexo, cor, cargo, posição ou setor.	100% SIM	63% SIM
		37% NÃO

Fonte: Os autores.

Os dados apontam que na loja A, o cenário de clima é significativamente mais favorável e homogêneo do que o contexto observado na loja B e, por conseguinte, os colaboradores mais satisfeitos e empenhados, além de uma equipe mais integrada, conforme esperado por Lacombe (2005), quando afirma que se o clima organizacional for bom, as pessoas tendem a agir de modo colaborativo e com forte sentimento de “pertença”, corroborando o que fora observado pelos relatos coletados durante a pesquisa.

Já em ambientes de clima desfavorável, os trabalhadores tendem a fazer o mínimo possível para manter o emprego e acabam agindo com descaso e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, observados em índices maiores na Loja B em contrapartida à Loja A, segundo relato da gestora de Recursos Humanos, que com frequência designam clima organizacional negativo. (LACOMBE, 2005)

Com relação às questões analisadas e que estão relacionadas à cultura organizacional do Habib's, observou-se que os resultados da loja A mais uma vez indicaram praticamente unanimidade quanto à satisfação com esses itens, obtendo índice inferior a 100% apenas na questão “Aqui na nossa loja comemoramos os resultados alcançados”, que, no entanto, não foi muito inferior: 96% de satisfação.

Já na loja B, apenas 33% dos respondentes se disseram satisfeitos com relação a este quesito, o que corresponde ao índice de satisfação mais baixo de todas as questões analisadas. Uma hipótese explicativa, diz respeito ao não-esclarecimento sobre as metas e resultados alcançados e consequente não-premiação dos colaboradores que fazem jus, aspectos já mencionados neste trabalho.

Outro resultado que corrobora com este quadro é a questão “Sinto-me reconhecido através dos planos motivacionais?”, na qual 57% declararam sua insatisfação com a realidade verificada. Outra questão sobre o reconhecimento é: “A loja que eu trabalho sabe reconhecer a importância de seus colaboradores?”, cujo resultado apontou a insatisfação de 47% dos respondentes. Verificou-se, ainda, que diferentemente da loja A, onde todas as grandes datas comemorativas (aniversariantes do mês, dia das mães, aniversário da loja, etc.) são festejadas e de modo organizado, na loja B, 40% dos entrevistados indicou insatisfação com o item “A loja promove datas comemorativas?”, indicando que embora as duas estejam submetidas à mesma administração geral, questões básicas que poderiam promover uma maior integração

entre as equipes, como essas pequenas comemorações periódicas, deixam de ser praticadas devido à má gestão de alguns líderes de segundo escalão da coluna-mestra.

Por fim, é preciso identificar quais os fatores intervenientes sobre a atitude ou os sentimentos dos colaboradores em relação ao seu trabalho, além de avaliar os impactos na produtividade e competitividade das organizações. (OLIVEIRA & CAMPELLO, 2008). Para tal, acerca da questão “O que é importante para você trabalhar cada vez mais satisfeito?”, admitia múltipla marcação e satisfez o segundo objetivo específico do trabalho, pois nessa questão as pessoas apontaram o que consideraram relevante para que trabalhem satisfeitas e, conseqüentemente, obtenham melhores resultados e melhor performance. Sobre os fatores de descontentamento constante no mesmo objetivo, vem sendo explorados na discussão dos resultados das questões já analisadas. Os resultados obtidos nesta última questão podem ser resumidos da seguinte maneira: ambos os grupos pesquisados dão a mesma importância para os aspectos “ser valorizado e reconhecido” (73% - loja A; 70% - loja B); “oportunidade de crescimento” (69% - loja A; 67% - loja B) e “premiações” (69% - loja A; 63% - loja B), os três itens mais votados.

Na loja B, o próximo item mais votado foi “salário”, que ratifica a insatisfação sobre isso apontada na pesquisa, em que 67% dos respondentes declararam insatisfação com o mesmo. Uma hipótese explicativa para esta insatisfação seria a irregularidade com a qual as premiações e adicionais por produtividade vem sendo pagos, devido à desorganização na gestão das metas e resultados alcançados, tal qual já fora mencionado. Na loja A, os próximos itens mais votados foram “integração com equipe de trabalho” e “ser ouvido”, que retratam exatamente a realidade observada na pesquisa de clima desta loja: uma equipe integrada, satisfeita e cuja equipe de gestão prima por ouvir os subordinados e tomar decisões conjuntas.

Por fim, para satisfazer o terceiro objetivo específico do trabalho, foram elaborados junto à responsável pelo R.H., os planos de ação das lojas A e B, para contornar as fontes de desmotivação apontadas pela pesquisa, o que pode ser apresentado abreviadamente assim: nas questões analisadas, não foram verificados problemas significativos na loja A.

Na loja B, as medidas propostas tiveram foco no aumento da satisfação da equipe em trabalhar na respectiva loja e os principais problemas apontados e suas respectivas estratégias traçadas foram: Insatisfação com planos motivacionais e gratificações por resultados - Garantir a escolha dos funcionários-destaque mensalmente e gratificá-los; Não esclarecimento sobre metas e resultados - Realizar reuniões pontuais de *feedback* sobre as metas com equipe de vendas (semanalmente) e cozinha (mensalmente), além de atualizar diariamente o Quadro de Vendas; Problemas nas relações interpessoais e baixo orgulho em atuar na loja - Realizar Dinâmicas de Integração, para estímulo ao orgulho do colaborador e implantar caixas de sugestão, realizar treinamentos com a equipe (Relações Interpessoais, Cooperação, Assertividade, etc.); Absenteísmo e não-assiduidade - Bônus para quem não tiver faltas e atrasos no mês; Favoritismo - Promover comportamentos de não-favoritismo estabelecendo e divulgando normas internas de conduta com as devidas punições; Não-comemoração das datas festivas - Divulgar no mural da loja os aniversariantes do mês, celebrar as datas festivas e garantir ao colaborador o uso do bóton no dia de seu aniversário. As estratégias elaboradas foram baseadas tanto nas experiências profissionais da pesquisadora e da gestora de R.H., como na pesquisa documental em periódicos de circulação interna no Grupo Habib's sobre as práticas de sucesso nas franquias de outros estados que foram destaque no *ranking* nacional nos dois últimos anos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa deixam evidentes o quanto os papéis exercidos pelas distintas lideranças foi preponderante para satisfação dos colaboradores em cada loja: em uma, um modelo marcado pelo favoritismo, centralização de decisões e gestão, não-*feedback*



sobre as performances dos colaboradores e não comprometimento com os subordinados tornou o clima organizacional desfavorável e o ambiente laboral aversivo a grande parte daqueles que deveriam sentir-se e ser encarados como “talentos” da organização e que passaram a responder de maneira negativa diante do contexto, aumentando o índice de absenteísmo e relatando níveis baixos de satisfação e motivação.

No outro extremo, uma liderança que ouve seus subordinados, toma decisões conjuntas, atende às necessidades levantadas por eles e inspira respeito e confiança na equipe, que reage positivamente, trabalhando integrada, motivada e satisfeita, proporcionando, assim, o desenvolvimento de um clima organizacional favorável, o que transpareceu na pesquisa de clima, que obteve 99% de satisfação na loja referida.

Esse contexto refletiu, ainda, nos resultados da última questão, que evidenciou o que os funcionários precisam para trabalhar ainda mais felizes: “ser valorizado e reconhecido”, “oportunidade de crescimento” e “premiações”. Embora as três opções mais votadas tenham sido as mesmas em ambas as lojas, o caráter que essas demandas possuem é distinto, uma vez que na loja A, desenvolveu-se um plano de ação para reforçar ainda mais a satisfação dos colaboradores. Pode-se inferir, inclusive, que as três demandas apresentadas já são realidade (respaldada nas respostas da pesquisa) e as referidas ações só precisam ser mantidas, não mais implementadas. Enquanto na loja B, o teor foi de reivindicação, apontada nos comentários explicitados na pesquisa, o que gerou um plano de ação com intuito de sanar as demandas apresentadas e aumentar a satisfação e o orgulho dos colaboradores, que apresentaram níveis bem abaixo do esperado.

Não se pode deixar de aludir que o problema inicial, os três objetivos específicos, bem como o geral foram alcançados com a pesquisa. Como resultado, é possível concluir que os climas organizacionais eram distintos nas lojas, conforme já fora elucidado, e que existiam subculturas em cada loja que respaldaram seus resultados; na loja A, a subcultura vigente era coerente com a esperada pelo Grupo Habib’s, ao contrário da segunda, que era conflitante, e provavelmente por isso, contribuiu com os resultados negativos, conforme o esperado pela literatura em comento. Isto esclareceu o que fora proposto no objetivo geral e primeiro objetivo específico, que propunha a comparação desses efeitos, além de responder ao problema inicial afirmativamente, pois foram verificadas influências distintas nas duas franquias.

Com relação aos demais objetivos específicos, verificou-se que o instrumento forneceu subsídios ao mapeamento dos principais fatores motivacionais – os apontados na última questão como demanda à satisfação laboral, também já comentadas – e de descontentamento, observadas ao longo da discussão dos dados e explicitadas no esboço do plano de ação apresentado também na discussão dos resultados e que satisfizesse o esperado pelo terceiro objetivo específico, que requeria a proposição de estratégias organizacionais para contornar algumas das possíveis fontes de desmotivação.

Esclarece-se, no entanto, a necessidade de que estudos de proporções maiores e de ordem não apenas descritiva sejam executados, para que os resultados sejam mais significativos e ganhem maior abrangência e capacidade de generalização a outros contextos, ou mesmo para o próprio Grupo, presente em vários estados brasileiros e sujeito à diversidade cultural característica de cada região.

Fazendo jus ao discurso atual, sobre a necessidade de se investir no capital intelectual conclui-se, reafirmando a necessidade de que as organizações, independente do segmento em que atuam, primem pelo alinhamento das estratégias organizacionais à cultura e ao clima organizacionais, bem como às características pessoais dos colaboradores.

É imprescindível, também, propor estratégias organizacionais que favoreçam a manutenção ou o estabelecimento de climas favoráveis e com foco no aumento da satisfação

dos clientes internos e a minimização dos fatores de seu descontentamento, para que assim, essas organizações possam ter, de fato, colaboradores, comprometidos com os resultados empresariais, trabalhando com afinco em prol de performances pessoal e organizacional satisfatórias.

## REFERÊNCIAS

**APPEL, Zélia Malinverni; PUCCI, Viviane Rodrigues.** Comportamento pessoal versus comportamento organizacional. Revista Eletrônica Psicologia para América Latina. México, n. 9, abr/ 2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2007000100007&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2007000100007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 24 set. 2013.

**APPOLINÁRIO, Fábio.** Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa. 2ª Edição, São Paulo, 2012.

As 10 melhores lojas para trabalhar no Brasil. **Revista Habib's Gestores.** Março/2013. Grupo Habib's. São Paulo. 15ª ed.

**BEDANI, Marcelo.** Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Revista Eletrônica Psicologia para América Latina. México, n. 7, ago/2006. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000300011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011)>. Acesso em: 5 nov. 2013.

**BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino.** Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 41, n. 1, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

**CAGLIARI, Cosme Augusto Zózimo; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp.** Clima e Cultura Organizacionais: sua importância e desenvolvimento nas instituições. Anais do XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2011. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/RE\\_0261\\_0924\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0261_0924_01.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2013.

**COLETA, José Augusto Dela; COLETA, Marília Ferreira Dela.** Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de Instituições de Educação Superior. Revista Avaliação Psicológica, Porto Alegre/RS. Nov/2005, v4, n2, pp.155-164. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v4n2/v4n2a07.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2013.

**ELAINA, Jeniffer. Edgar Schein** – o criador do conceito “Cultura Organizacional”. Portal Gestão. 2013. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6900-edgar-schein-o-criador-do-conceito-cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 24 set. 2013.

**GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo** (orgs.). Métodos de Pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. (120p.) Disponível em:

<[http://books.google.com.br/books?id=dRuzRyElzmkC&printsec=frontcover&dq=M%C3%A9todos+de+Pesquisa+Cient%C3%ADfica&hl=pt-BR&sa=X&ei=Oq2nUt6oMpe-sQSB8YG\\_4AQ&ved=0CEAQ6AEwAw#v=onepage&q=M%C3%A9todos%20de%20Pesquisa%20Cient%C3%ADfica&f=false](http://books.google.com.br/books?id=dRuzRyElzmkC&printsec=frontcover&dq=M%C3%A9todos+de+Pesquisa+Cient%C3%ADfica&hl=pt-BR&sa=X&ei=Oq2nUt6oMpe-sQSB8YG_4AQ&ved=0CEAQ6AEwAw#v=onepage&q=M%C3%A9todos%20de%20Pesquisa%20Cient%C3%ADfica&f=false)>. Acesso em: 5 nov. 2013.

**HERNANDEZ, José Augusto Evangelho; MELO, Flávia Monteiro.** O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. Revista Eletrônica Psicologia: Organização e Trabalho, v.3, n.1, jan/jun 2003. P 11-26. Disponível em: <<https://journal.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7066/6539>>. Acesso em: 24 set. 2013.

**Homepage do Grupo Habib's** - <<http://www.habibs.com.br/sobre/nossa-historia.aspx>> Acesso em: 30 out. 2013.

**LACOMBE, Francisco José Masset.** Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

**LUZ, Ricardo Silveira.** Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Área de Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total, Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói, RJ. Disponível em: <[http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf](http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2013.

**MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de.** Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Revista Eletrônica Psicologia: Organização e Trabalho, v.5, n.2, jul/dez 2005. P.35-64. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572005000200003&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572005000200003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 24 set. 2013.

**OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa.** Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. SEGET 2008. Disponível em: <[http://189.3.143.36/seget/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](http://189.3.143.36/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2013.

**REGO, Arménio.** Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo/SP, v. 42, n. 1, jan/mar/2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000100006&script=sci_arttext)>. Acesso em: 22 out. 2013.

**ROBBINS, S. P; SOBRAL, Felipe; JUDGE T. A.** Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

**SILVA, Francisca Janete da; RAMOS, Rubens Eugênio Barreto; CAMPOS, Ana Célia Cavalcanti Fernandes.** Gestão de Pessoas e Performance Organizacional: Uma Investigação Sobre os Fatores Direcionadores de Satisfação e Fidelidade de Empregados. Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Ouro Preto, MG. 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0201\\_0724.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0201_0724.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2013.

**SOUZA, V. L.** A qualificação do conceito de Assédio Moral no Brasil: Implicações práticas no Gerenciamento do Capital Humano. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese%20M%C3%ADria%20Rodrigues%20-%202013.pdf?sequence=1>> Acesso em 20 nov 2013