



# **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FORNECEDORA DE MERENDA ESCOLAR**

**FELIPE MUÑOZ SEGALLA**  
**claudia.cobero@terra.com.br**  
**FAQ**

**Claudia Cobêro**  
**claudia.cobero@terra.com.br**  
**FAQ e FAEX**

**Resumo:** O presente trabalho trata-se da realização de uma pesquisa de clima organizacional em uma empresa fornecedora de merenda escolar localizada no interior de São Paulo. Teve por objetivo buscar identificar variáveis que colaboram de modo positivo ou negativo com o clima da empresa, para que assim, as variáveis negativas possam ser trabalhadas. Com isso o clima organizacional torna-se harmonioso, colaborando para uma maior satisfação do colaborador. Foi aplicado em 49 merendeiras um questionário formado por 12 questões, sendo 2 questões de variáveis nominais e 10 questões de variáveis intervalares, com perguntas de acordo com a realidade do ambiente de trabalho. O procedimento ocorreu no escritório aonde as merendeiras vão mensalmente para retirar a cesta básica. A aplicação aconteceu em uma sala reservada e os questionários respondidos foram depositados em uma urna lacrada localizada na mesa da sala. A aplicação ocorreu durante 3 dias, foram conferido para ver se estavam preenchidos corretamente, depois foram extraídas as informações a fim de verificar e definir o clima organizacional. Com o levantamento dos resultados foi possível identificar que as colaboradoras estão satisfeitas com o clima vivenciado, as supervisoras estão exercendo bem o seu trabalho e a empresa cumpre com o seu objetivo. No entanto, com relação ao ambiente de trabalho e o método usado para a comunicação, observou-se certo grau de insatisfação, o que vem a ser um problema, assim dando mais atenção a essas questões para sua melhoria.

**Palavras Chave:** Clima Organizacional - Merenda - Escolar - -

## **1 - INTRODUÇÃO**

A busca constante pela competitividade e a luta incessante das empresas para manterem-se no mercado dependem de ações viáveis. Quem executa essas ações são as pessoas, devendo, portanto, ser tratadas com maior importância.

Sabendo-se que o sucesso das organizações depende das pessoas e estas precisam das organizações para viver, é inegável a influência que uma exerce sobre a outra. Entretanto, com o ritmo acelerado do cotidiano, as empresas acabam focando nos resultados e esquecendo o principal responsável pela conquista: as pessoas.

Para o crescimento de uma empresa de forma ilimitada, é necessário estar atento às influências externas e internas. Um dos elementos internos que merece atenção é o clima organizacional, que reflete no comportamento da organização, influenciando a maneira pela qual os colaboradores se relacionam. A qualidade do ambiente de trabalho, diante das percepções que os colaboradores possuem da organização, afeta diretamente o seu comportamento.

A pesquisa de clima organizacional auxilia as empresas a identificar falhas e, principalmente, a perceber o quanto a mudança afeta diretamente a organização. Influencia diretamente no comportamento, na motivação, na satisfação e também na qualidade do trabalho em equipe.

Dessa maneira, sabendo que as pessoas passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho, o ambiente deve estar favorável para o desenvolvimento das atividades tanto no aspecto físico, como psicológico e social. Caso contrário, o progresso dos colaboradores e da empresa pode ser comprometido.

Por isso, é essencial a avaliação do clima organizacional para verificar o nível de satisfação de seus colaboradores em relação às variáveis: comunicação, realização profissional, relacionamento com o seu líder e trabalho em equipe. Essa avaliação ajuda a elevar o nível de satisfação dos colaboradores, criando um ambiente onde os indivíduos percebam a sua importância, sintam-se motivados, trabalhem de forma eficiente e, conseqüentemente, participem da melhoria da empresa.

Assim sendo, o presente trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Qual o clima organizacional vivenciado pelos colaboradores da empresa analisada?

E teve por objetivo realizar uma pesquisa de clima organizacional, buscando identificar variáveis, que colaborem de modo positivo ou negativo, com o clima da empresa para que, assim, as variáveis negativas possam ser trabalhadas. Com isso, o clima organizacional torna-se harmonioso, levando a uma maior satisfação do colaborador.

### **1.1 – OBJETO DE ESTUDO**

Com mais de 30 anos de mercado, a empresa analisada é especializada na terceirização da alimentação escolar e educação nutricional. É uma das maiores empresas de alimentação da América Latina e foi pioneira na terceirização da alimentação escolar no Brasil.

Com o auxílio de nutricionistas para atender à demanda da empresa, cerca de 2 milhões de refeições por dia. Esses profissionais acompanham todo o processo, desde o preparo das refeições até a distribuição aos alunos.

A empresa possui estrutura para oferecer cardápios balanceados, ajudando a prevenir doenças, evitar a obesidade infantil e garantir aos alunos mais qualidade de vida.

Atende escolas de cinco estados brasileiros, além do Chile, Paraguai e Uruguai, totalizando cerca de 2 mil unidades. A unidade em questão localiza-se em Socorro, interior de São Paulo, conta com o auxílio de 49 merendeiras para a produção e distribuição das refeições, 4 nutricionistas (3 operacionais e 1 coordenadora do contrato) e 1 auxiliar administrativo. Sendo localizada a matriz em Salto, interior de São Paulo, atualmente contém cerca de 5 mil colaboradores na empresa.

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção serão apresentados as teorias e os autores consultados para a elaboração deste trabalho.

### **2.1- GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Vieira (2014) gestão de pessoas é saber agregar, desenvolver, aplicar, para alcançar com sucesso os objetivos da organização, somando todos os colaboradores e colocando-os em ação para assim gerar uma gestão sólida e bem sucedida.

Os fatores que influenciam da forma que as pessoas irão se desempenhar dentro de uma organização pode ser determinado tanto por fatores internos como externos. Cultura organizacional, estrutura e estratégia adotada pela organização são exemplos de fatores internos, já os externos podem ser considerados de grande relevância para a organização, pois é através destes que se consegue obter uma base do progresso da empresa. (VIEIRA, 2014)

Para Chiavenato (2008) o gestor não realiza seu trabalho sozinho, ele necessita de pessoas que formam uma equipe, e é com a sua equipe que ele executa as tarefas e alcança metas, assim as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para se manter.

Ainda para Chiavenato (2008) as pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando, tomando grande parte de seu tempo e exigindo um amplo esforço, assim com o impacto e importância que a empresa exerce em suas vidas, as pessoas dependem das organizações que fazem parte, para se auto realizar e atingir objetivos pessoais.

### **2.2 - MOTIVAÇÃO**

De acordo com Minicucci (1995) motivo vem do elemento mover daí vem motivação que é a ação de mover, a motivação vem do intuito de um indivíduo se direcionar a um objetivo, com a direção inicia um comportamento e com persistência se mantém esse comportamento para alcançar o objetivo. Há dois tipos de forças que impulsionam o indivíduo para um objetivo: a negativa e a positiva, sendo que a positiva leva-o à aproximar-se do estímulo e a negativa à afastar-se.

Motivação é o estímulo de se empenhar com a intenção de atingir os objetivos organizacionais desde que junto satisfaça alguma necessidade humana, ou seja, na medida em que as necessidades das pessoas são satisfeitas pela organização, ocorre elevação do moral agora se elas encontram algumas barreiras que impedem sua satisfação, provoca a frustração e o baixo moral. (CHIAVENATO, 2006)

#### **2.2.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Segundo o RH Portal (2015) a hierarquia das necessidades humanas de *Maslow* é um dos modelos mais conhecidos e interessantes da motivação, sendo que o principal valor é o

reconhecimento e a identificação das necessidades de cada indivíduo. O que estimula o homem são suas necessidades. As necessidades humanas são organizadas da seguinte forma:

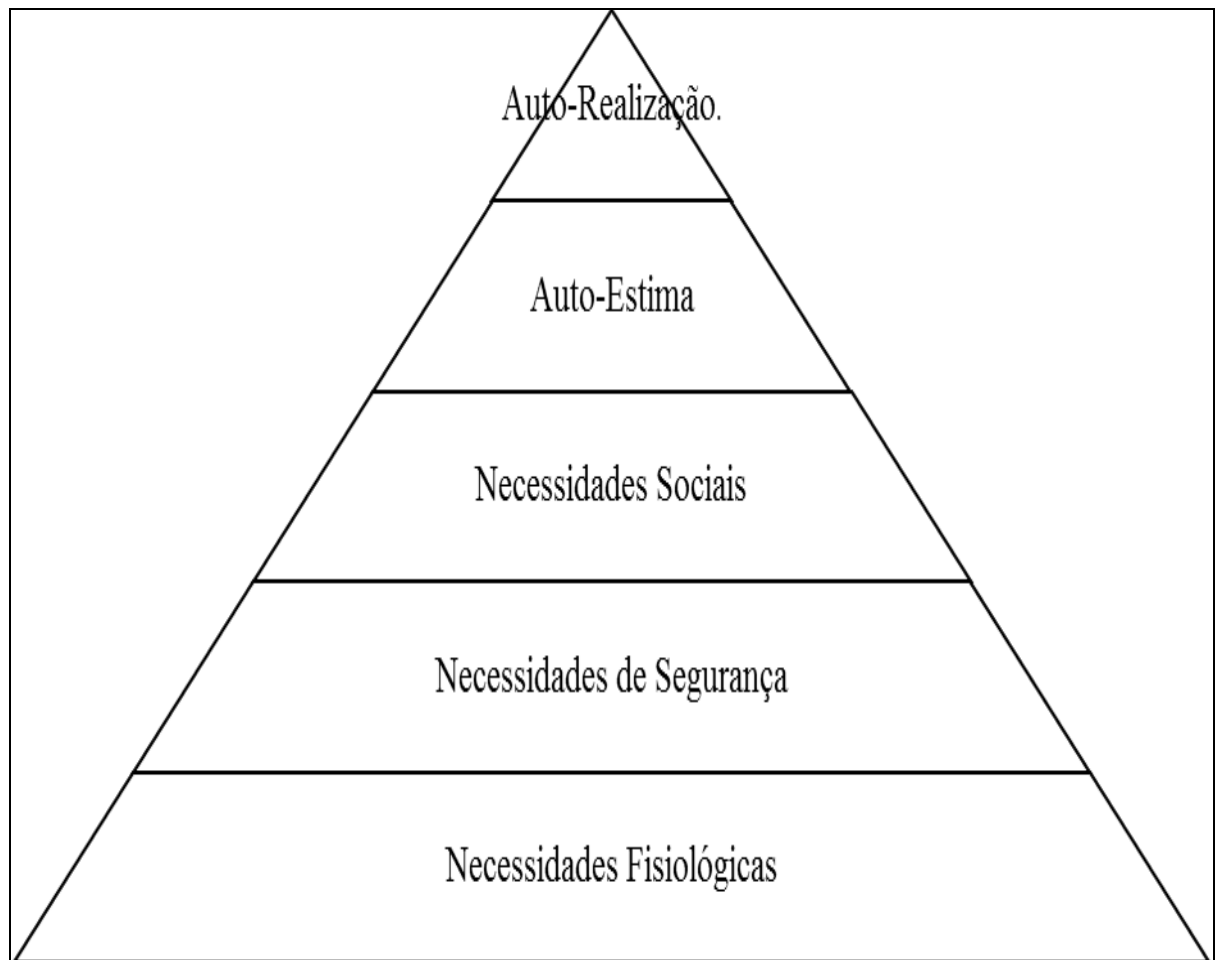
**1.Necessidades Fisiológicas** – São as necessidades essenciais de sobrevivência: alimentação, descanso.

**2.Necessidades de Segurança** – São as necessidade de proteção contra o perigo: casa própria, emprego estável.

**3.Necessidades Sociais** – Participação, aceitação por parte dos amigos, novas amizades. Quando essas necessidades não se realizam no ambiente de trabalho, o colaborador se torna não cooperativo.

**4.Necessidades de Auto-Estima** - Respeito, autoconfiança, status. Quando os níveis anteriores estão sendo bem executados, as necessidades acima aparecem de modo expressivo.

**5.Necessidade de Auto-Realização** – Dar potencialidades as próprias necessidades, um contínuo autodesenvolvimento. Está no topo das necessidades existentes.



**Figura 1:** Hierarquia das Necessidades Humanas

### 2.3 - CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2006) o clima organizacional simboliza o ambiente psicológico e social que a organização possui e resulta na conduta dos seus membros. O moral

eminente acarreta em um clima mais agradável enquanto o moral baixo pode ocasionar em um clima negativo.

Para Borges e Mourão (2013) em termos leigos, pode-se dizer que clima organizacional seria a atmosfera da organização, já em termos técnicos entende-se como um conjunto das percepções dos colaboradores sobre perspectivas do ambiente organizacional.

Moreira (2008) destaca que a eficiência da organização pode ser elevada criando um clima organizacional harmonioso e que satisfaça as necessidades dos colaboradores da empresa.

Toda organização é composta por pessoas, sendo que cada um possui seu próprio estilo comportamental assim tendo formas diferentes de interagir com o ambiente social. Para um gestor o clima organizacional é uma importante ferramenta, pois através dela pode-se estabelecer condições motivadoras no ambiente de trabalho. (MOREIRA, 2008)

O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos colaboradores, dependendo de como se sentem em relação à organização, o clima pode ser positivo ou negativo, satisfatório ou insatisfatório. (ANDRADE E AMBONI, 2011)

### 2.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Através da instância da cultura organizacional é possível compreender a lógica das relações internas, suas contestações, suas intervenções, para uma melhor compreensão dos estágios administrativos, as facilidades ou dificuldades estabelecidas pelas modificações institucionais e os sucessos e fracassos organizacionais. (CURVELLO, 2012)

É importante ressaltar que embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionam, ou seja, um afeta o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada. O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideias. (MOREIRA, 2008).

Para Ferreira (2015) a cultura organizacional é algo que se constrói a cada dia, sofrendo interferência do ambiente interno e externo. Ela deve ser o suporte para o processo de seleção, para assim encontrar pessoas de acordo com a cultura da organização obtendo uma menor rotatividade de colaboradores.

Ainda para Ferreira (2015) motivação tem ligação direta com a cultura, pois uma vez que o colaborador se sente importante vendo que seu trabalho tem um propósito e suas características estão de acordo com aquilo que acredita, ele se sentirá mais motivado para exercer seu trabalho.

A cultura engloba um conjunto de características do ambiente de trabalho, estabelecida por forças importantes que influenciam no comportamento e nas atitudes dos colaboradores, gerando dificuldades no processo de mudança. Assim o que compõem a cultura organizacional são as normas, valores e recompensas sendo íntimo à organização. (FERREIRA, 2015)

### 2.4 - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Bowditch e Buono (1992) há diversas técnicas e métodos diferentes para obter informações para a pesquisa de clima organizacional, o método mais apropriado depende do tipo de problema sugerido na pesquisa, sendo as mais frequentes:

- 1. Questionários** – uma das técnicas mais utilizadas para a coleta de dados da pesquisa e melhor método para reunir grandes quantidades de dados e



opiniões. Constantemente empregam o que se chama de escala tipo *likert*, na qual os colaboradores tendem a se posicionar entre variáveis.

- 2. Entrevistas** – é uma forma de saber como as pessoas percebem o clima em questão de problemas cotidianos. É mais direta que o uso de questionário, possibilitando ter uma visão melhor dos dados subjetivos.
- 3. Observação direta** – é uma maneira mais eficaz para descobrir como realmente funciona o trabalho executado em grupo ou na organização, consiste em observar o comportamento dos colaboradores enquanto eles trabalham, sendo bem flexível e objetiva.
- 4. Medidas Discretas** – é uma forma de coletar informações sobre uma questão de modo indireto, por exemplo: observações nas quais as pessoas não sabem que estão sendo avaliadas.

Segundo Rosso (2003) pesquisa de clima organizacional é uma forma de retratar o nível de satisfação material e emocional dos colaboradores no seu dia-a-dia de trabalho, assim concedendo uma melhor estrutura do ambiente interno da organização para ter condições de avaliar os fatores críticos. Uma das dificuldades da pesquisa de clima organizacional é chegar o mais próximo possível da realidade vivenciada, dessa forma não podendo utilizar modelos de pesquisas padrão.

É uma ferramenta que ajuda a identificar o clima, o ambiente e as condições de relacionamento entre colaborador e empresa, é usada como base para criar estratégias de mudanças e reformulações estruturais ajudando a obter respostas precisas sobre as opiniões dos colaboradores. Também é usada para analisar, diagnosticar e criar instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento de produção e avaliação de políticas internas. (MARQUES, 2013)

## 2.5 - CLIMA X DESEMPENHO PROFISSIONAL

Para Moreira (2008) o gestor deve conhecer e compreender os resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional para conseguir efetuar mudanças bem sucedidas. Esses resultados podem ser obtidos através de um *feedback* eficaz, que permite ao gestor saber os pontos positivos e negativos do clima organizacional. Para gerar mudança é necessário que os colaboradores de todos os níveis hierárquicos sejam incentivados a concertar as discrepâncias de desempenho detectadas.

Segundo Franco (2008) a gestão do desempenho é uma questão de extrema importância na área de RH, para alcançar melhores resultados dos colaboradores necessita desenvolver suas competências em prol da organização. Para uma boa conduta do desempenho dos colaboradores é necessário que o clima organizacional vivenciado esteja harmonioso para assim mantê-los motivados a alcançar sempre melhores resultados.

## 3 – METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo, utilizou da Pesquisa exploratória, que de acordo com Oliveira (2001), estudos exploratórios tem como intuito a formação de um problema para fins de uma pesquisa mais precisa, possibilitando ao pesquisador fazer um levantamento minucioso, resultando na exploração adequada das reais dimensões do problema.

### 3.1 – POPULAÇÃO



A população pesquisada foi composta por um total de 49 colaboradores, que representam 100% da equipe, sendo: 100% merendeiras.

Dos 49 colaboradores da empresa analisada, 100% são do sexo feminino. Em relação ao tempo de serviço, 6% dos colaboradores têm menos de 6 meses, 33% dos colaboradores têm de 6 meses a 1 ano e 61% têm acima de 1 ano. Quanto à idade dos colaboradores que participaram da pesquisa, 12% têm de 20 a 29 anos, 23% têm de 30 a 39 anos e 65% têm acima de 40 anos.

### 3.2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa do clima organizacional, foi desenvolvido um questionário formulado com perguntas de acordo com a realidade do ambiente de trabalho da empresa analisada.

O questionário é formado por um total de 12 questões, sendo 2 questões de variáveis nominais e 10 questões de variáveis intervalares.

Nas variáveis nominais, conceituou-se: tempo de serviço (1- menos de 6 meses, 2- 6 meses a 1 ano, 3- mais de 1 ano) e idade (1- 20 a 29 anos, 2- 30 a 39 anos, 3- acima de 40 anos).

Já nas 10 questões de variáveis intervalares, utilizou-se uma escala *likert* de 5 pontos, sendo: 5- ótimo, 4- bom, 3- regular, 2- ruim e 1- péssimo, para medir o grau de satisfação dos colaboradores na empresa em que trabalham.

Após a aplicação utilizou-se de uma planilha *excel* para tabulação dos dados, gerando porcentagens, médias aritméticas, desvio padrão e correlação dos itens.

### 3.3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a elaboração do questionário e aprovação da orientadora, foi apresentado para a gerente da unidade, solicitando autorização para que a aplicação fosse realizada.

Com a autorização, foi realizada uma aplicação piloto com 3 colaboradoras, para avaliar o grau de entendimento e se havia necessidade de mudanças no questionário. Essa aplicação foi executada no final do expediente.

Feito o teste piloto E, verificou-se que as questões eram de fácil entendimento e compreensão. A aplicação piloto foi aprovada, não havendo necessidade de alteração no questionário, tornando possível a execução.

O procedimento ocorreu no escritório aonde as merendeiras vão mensalmente para retirar a cesta básica no início de todo mês. A aplicação aconteceu em uma sala reservada, usada somente para reuniões. Os questionários respondidos foram depositados em uma urna lacrada localizada na mesa da sala, para assegurar o sigilo das respostas das colaboradoras.

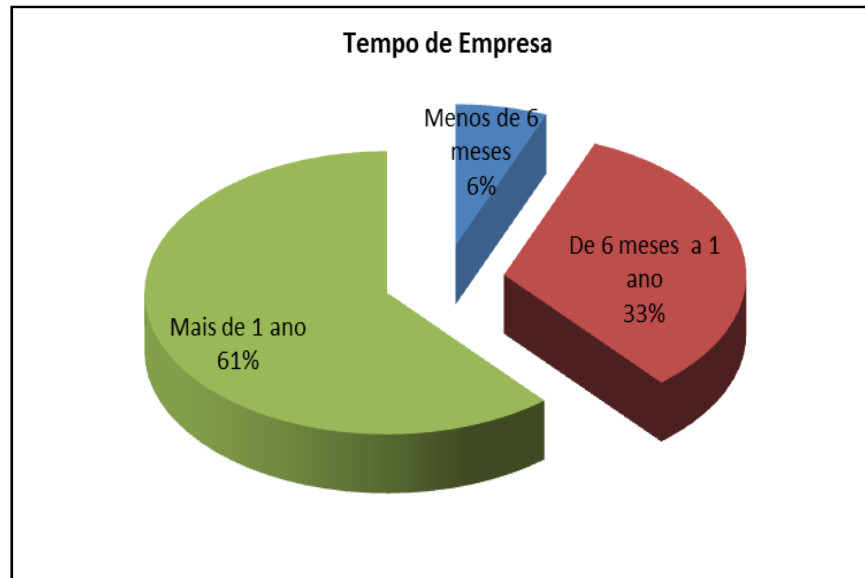
Após 3 dias, com o termino da aplicação, foi conferido se todas as colaboradoras preencheram corretamente o questionário. Depois da conferência de todas as respostas, foram extraídas as informações à fim de verificar e definir o clima organizacional e o nível de satisfação das colaboradoras.

## 4 - RESULTADOS E ANÁLISES

A apresentação e análise dos dados têm como objetivo mostrar o perfil das pesquisadas e o resultado de suas percepções referente ao clima organizacional vivenciado pelas colaboradoras, visando verificar o nível de satisfação em relação às variáveis:

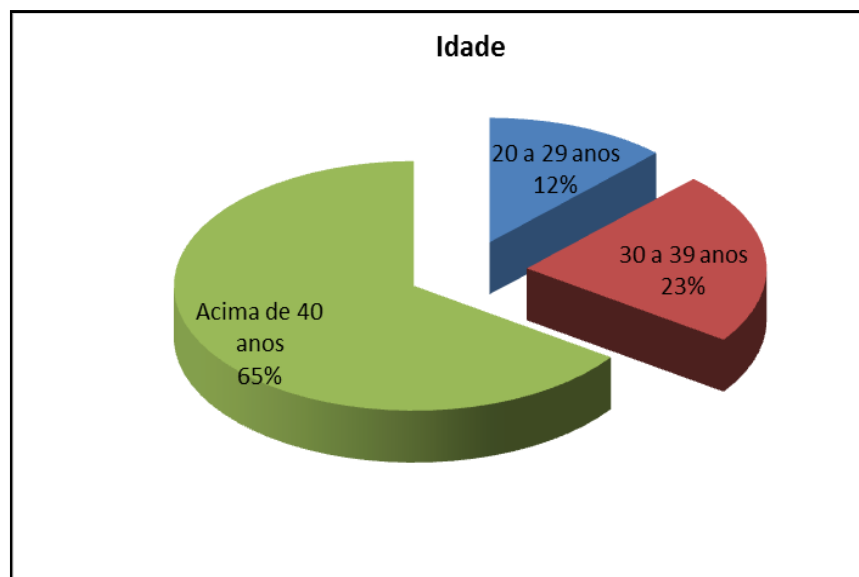
comunicação, responsabilidade, realização profissional, relacionamento com o seu líder, valorização profissional e trabalho em equipe. Esta pesquisa foi conduzida através de questionários de pesquisa de clima organizacional aplicados às colaboradoras de uma empresa fornecedora de merenda escolar. A aplicação do questionário contou com a participação de 49 colaboradoras. As perguntas abrangeram assuntos pertinentes à avaliação do perfil geral e os aspectos relevantes para avaliar o clima organizacional.

#### 4.1 VARIÁVEIS NOMINAIS



**Figura 2:** Tempo de Empresa

Das colaboradoras avaliadas, 100% são do sexo feminino, sendo que 61% têm mais de 1 ano de empresa, concluindo que a maior parte das pesquisadas são mais experientes e possuem maior conhecimento de seu cargo.

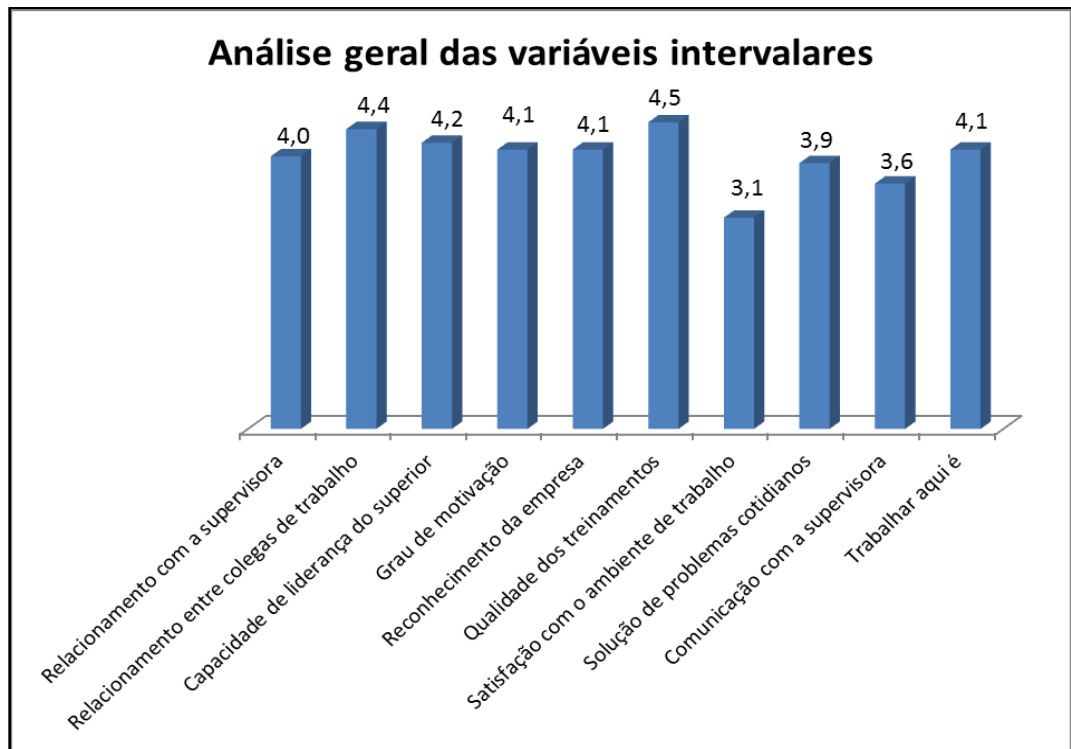


**Figura 3:** Idade



Conforme indica a Figura 3, 65% das entrevistadas têm acima de 40 anos, como se trata de um cargo que necessita de experiência na cozinha, nota-se a alta prevalência das colaboradoras que têm acima de 40 anos.

#### 4.2 VARIÁVEIS INTERVALARES



**Figura 4:** Análise geral das variáveis intervalares

Num contexto final, a Figura 4 apresenta uma análise geral das variáveis intervalares, observa-se que em relação à qualidade dos treinamentos, que ocorrem semestralmente, foi o que obteve a maior média da pesquisa, demonstrando ser relevante a ambas as partes envolvidas. Em quesito à satisfação com o ambiente de trabalho, foi que alcançou a pior média, uma vez que a empresa não pode intervir já que o local pertence à prefeitura, sendo responsável apenas pela mão de obra. Mas conforme analisado, não influencia diretamente no grau de motivação das colaboradoras, nota-se que um bom relacionamento e reconhecimento da empresa são fatores mais fundamentais para elas. Analisando os resultados da pesquisa pode-se chegar à conclusão que o clima organizacional vivenciado pelas merendeiras da empresa está bem harmonioso.

#### 4.3- CORRELAÇÃO DOS ITENS

	IDADE	TEMPO DE EMPRESA	A relação entre colaboradores e líderes	Relacionamento entre colegas de trabalho	Capacidade de liderança do superior	Grau de motivação	Reconhecimento da empresa	Qualidade dos treinamentos	Satisfação com o ambiente de trabalho	Solução de problemas cotidianos	Comunicação com a supervisora	Trabalhar aqui é
Idade	1,00											
Tempo de empresa	0,32	1,00										
Relação líder e colaborador	-0,04	-0,29	1,00									
Rel. colegas de trabalho	-0,10	0,08	-0,19	1,00								
Cap. De liderança do superior	-0,06	-0,25	0,87	-0,12	1,00							
Grau de Motivação	-0,04	-0,25	0,77	0,00	0,84	1,00						
Reconhecimento	-0,03	-0,22	0,93	-0,12	0,91	0,79	1,00					
Qual. Dos treinamentos	-0,23	-0,44	0,69	-0,13	0,57	0,57	0,60	1,00				
Sat. Com o ambiente de trabalho	-0,56	-0,61	0,30	0,12	0,31	0,37	0,29	0,57	1,00			
Solução de Problemas	-0,09	-0,33	0,82	-0,17	0,80	0,72	0,77	0,77	0,48	1,00		
Comunicação com a supervisora	-0,15	-0,35	0,52	-0,11	0,60	0,52	0,55	0,62	0,59	0,66	1,00	
Trabalhar aqui é	0,09	-0,27	0,90	-0,16	0,81	0,68	0,85	0,56	0,22	0,83	0,49	1,00

	Correlação Positiva
	Correlação Negativa

**Figura 5:** Correlação entre os itens

Na tabela acima, observa-se que houve algumas correlações, a maior correlação positiva (0,93) se deu entre as variáveis “Reconhecimento” e “Relação entre colaboradores e líderes”, o que significa que à medida que o colaborador tem um maior reconhecimento da empresa pelo seu trabalho ele tende a ter uma melhor relação com seu líder.

A segunda maior correlação positiva (0,91) se deu entre as variáveis “Reconhecimento” e “Capacidade de liderança do superior” demonstrando que à medida que o colaborador se sente reconhecido pela empresa ele tende a ter uma melhor avaliação da capacidade de liderança de seu superior.

Já a terceira maior correlação positiva (0,90) ficou entre as variáveis “Trabalhar aqui é” e “Relação entre colaboradores e líderes”, mostrando que à medida que o colaborador tem uma boa relação com seu líder ele tende a ter uma boa satisfação com a empresa.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificar o grau de satisfação e a motivação dos colaboradores nas organizações é o foco da gestão de pessoas. A pesquisa de clima organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim agir efetivamente nos principais focos de problemas e melhorias para o ambiente de trabalho. É um elemento de fundamental importância o impacto que o clima exerce sobre o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização.

A realização da pesquisa permitiu analisar os pontos que requerem atenção para a melhoria da qualidade do clima vivenciado e ajudou a avaliar o trabalho desenvolvido pelas supervisoras.

Esse trabalho proporcionou as colaboradoras e supervisoras enxergar que a pesquisa foi importante para a organização. Com a pesquisa foi possível identificar com facilidade a situação que se encontra o clima e suas deficiências, podendo agir diretamente nos problemas encontrados.

A dificuldade encontrada na pesquisa foi montar o questionário com perguntas objetivas de fácil entendimento e que fossem de acordo com a realidade do ambiente de trabalho da empresa analisada. Na aplicação do questionário também houve dificuldades, pois como são 49 merendeiras que trabalham em escolas diferentes e fazem horários diferentes, para aplicar em todas foi necessário elas irem ao escritório da empresa fora do horário de expediente.

Com a conclusão da pesquisa e extração dos resultados, a empresa pode visualizar melhor como está à percepção de suas colaboradoras, assim vendo que é uma ferramenta essencial e um assunto que deve ser levado a sério, já que as pessoas são de extrema importância para o sucesso da empresa.

Como a ferramenta foi útil e a empresa viu como é importante estar sempre focado nas percepções dos colaboradores, foi implantada a pesquisa de clima organizacional na filial sendo aplicada semestralmente junto com o treinamento, já que o treinamento acontece sempre em julho e dezembro, épocas que as escolas estão fechadas, assim todas participam do treinamento e da pesquisa, dessa forma a empresa sempre se mantém atualizada.

## 6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, 288 p.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O Trabalho e as Organizações: Atuações a Partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, 700 p.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 1992, 305 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, 624 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: O Essencial em Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 375 p.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2º Ed. Brasília: Casa das Musas, 2012, 162 p.

FERREIRA, Edson Nascimento. **Cultura e Clima Organizacional**. [S.l.], 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/cultura-e-clima-organizacional/90070/>>. Acesso em: 06.out.2015.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos – Sucesso de Vida**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008, 124 p.

MARQUES, Wagner Luiz. **Administração Geral e Profissional: Sucesso de Vida**. 2ª ed. Paraná: Clube dos Autores, 2013, 685 p.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995, 361 p.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2008, p. 26.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas TGI, TCC, Monografias, Dissertações, Teses**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2001, 320 p.

RH, Portal. **Motivação**. [S.l.], 2015. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=cjh8hedkz](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=cjh8hedkz)> Acesso em: 06.out.2015



ROSSO, Fabrício. **Gestão ou Indigestão de Pessoas**: Manual de Sobrevivência de RH na Área da Saúde. 2ª Ed. São Paulo: Loyola, 2003, 159 p.

VIEIRA, Juliana Fachi. **Gestão de Pessoas**. [S.l], 2014. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>> Acesso em: 06.out.2015