



PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEL LOCALIZADO NO INTERIOR DE SÃO PAULO

DOUGLAS APARECIDO DINELLI
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ

CLAUDIA COBÊRO
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ e FAEX

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

Resumo: O presente trabalho buscou analisar o clima organizacional vivenciado pelos colaboradores de um posto de combustível localizado no interior de São Paulo. E teve por objetivo medir o clima organizacional na percepção dos colaboradores, analisando as variáveis que contribuem positivamente e negativamente com o ambiente organizacional da empresa, e agindo para que os pontos negativos sejam corrigidos e os positivos aprimorados para que se tenha um ambiente agradável e produtivo por parte dos colaboradores. A metodologia aplicada foi em forma de questionário utilizando-se da ferramenta de escala likert de cinco pontos, constituído por 14 questões fechadas e de múltiplas escolhas, sendo, 4 questões nominais e outras 10 questões intervalares. Essa pesquisa foi aplicada em 20 colaboradores da empresa, na qual, depositaram suas respostas em uma urna lacrada para que se houvesse sigilo. O questionário foi baseado em relação ao ambiente e realidade vivenciado na organização, com essa avaliação pode-se mensurar possíveis pontos que pudessem contribuir de forma indesejada para o ambiente organizacional. Os resultados obtidos foram satisfatórios em relação a visão dos colaboradores sobre clima vivenciado. O item que obteve a maior média foi estabilidade no emprego. Em relação a menor média, 2 itens se destacaram negativamente, a qualidade dos treinamentos e horário de expediente, não sendo fatores problemáticos no clima organizacional, mas que necessitam de atenção maior para serem corrigidos e otimizados.

Palavras Chave: Clima - Organizacional - Posto Combustivel - -

1 - INTRODUÇÃO

A aproximação dos mercados financeiros, faz com que todos os setores tenham que ser competitivos para satisfazer a necessidade de seus consumidores, melhorando cada vez mais seus produtos e serviços prestados. Na qual, uma desatenção pode ser decisiva para que se tenha uma agradável ou desagradável impressão do serviço oferecido, custando-lhes desde contratos de vendas ou até mesmo o cargo de um o colaborador.

A ênfase no comportamento humano se dá pelo fato do ser humano fazer com que esse relacionamento em âmbito empresarial aconteça e para que isso ocorra, todos os colaboradores envolvidos necessitam de um ambiente propício e com qualidade adequada. Para que se sintam à vontade e afim de realizarem suas tarefas com mais competência e engajamento, conhecimentos e habilidades não bastam se os mesmos não se sentirem à vontade para realiza-las.

É importante que se tenha enfoque no clima organizacional, pois, todas as empresas devem melhorar seus produtos, aperfeiçoar suas vendas e relações com os clientes e isso ocorre com colaboradores motivados e engajados nas metas e objetivos da empresa.

Quando o profissional observa que a empresa se preocupa com o seu bem-estar, a tendência é que se tenha um ambiente simétrico e mais produtivo. Podendo ser um dos fatores decisivos para a admissão ou perca de profissionais capacitados para o mercado concorrente.

Com essa análise, pode se perceber qual é o nível de motivação e relação social com os envolvidos no ambiente profissional, e se os mesmos estão contribuindo de maneira favorável ou desfavorável no cotidiano da empresa para que o desempenho seja alcançado com eficácia.

A Pesquisa de clima organizacional é necessária já que o colaborador passa grande parte do seu tempo na empresa, fazendo com que seu ambiente de trabalho se torne sua rotina e conseqüentemente a sua segunda casa. Colaboradores satisfeitos tendem a apresentar um desempenho profissional satisfatório. O ambiente de trabalho harmonioso também colabora para a qualidade de vida do colaborador, para a sua motivação e sua produtividade.

Assim sendo, o presente trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Qual o clima organizacional na percepção dos colaboradores do posto de combustível analisado?

E teve por objetivo analisar o clima organizacional na percepção dos colaboradores em um posto de combustível, verificando as variáveis que contribuem positivamente e negativamente com o ambiente organizacional da empresa e agindo para que os pontos negativos sejam corrigidos e os positivos aprimorados para que se tenha um ambiente agradável e produtivo por parte dos colaboradores.

1.1- OBJETO DE ESTUDO

A empresa analisada está localizada no interior de São Paulo e segue no ramo de vendas e distribuição de combustíveis derivados do petróleo. Foi fundada no ano de 1992, o dono utilizou o terreno que já era de sua posse para a construção do posto de combustível, loja de conveniência e uma central de lavagem.

Desde a sua fundação foi contratada uma franquia de postos, com inúmeras filiais e com sede em São Paulo, e que é encarregada de fazer o fornecimento do combustível. A comercialização da empresa se estende com os serviços de lavagens, comercio de combustíveis, peças e produtos para a estética de automóveis e uma loja de conveniência para

comodidade de seus clientes. A empresa conta ainda, com dois caminhões em sua frota de veículos, para o transporte e distribuição do combustível a seus clientes na zona rural e urbana.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Abaixo, será apresentado autores e as teorias sobre clima organizacional que foram consultados para a elaboração desse trabalho.

2.1- GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2007) Gestão de Pessoas é a cooperação da empresa e colaborador, para que os objetivos de ambos possam ser alcançados, tanto profissional e organizacional. A Gestão de Pessoas propõe substituir o termo Administração de Recursos Humanos que é a expressão mais destacada e empregada, que restringe as pessoas como recursos e a ideia é tratar os colaboradores como parceiros e cooperadores da organização.

Já para Chiavenato (2008) é a área mais complexa da organização, sendo contingencial e situacional, vinculado a diversos aspectos, tais como: a cultura, estrutura adotada pela organização sobre processos internos e externos, tecnologia empregada, a forma que as pessoas são coordenadas e inúmeras variáveis relevantes.

Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo. Portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 1999, p.7, APUD, GIL, 2007, p. 23)

Ferreira et al (2013) Destaca que Gestão de Pessoas é uma das três áreas que constitui uma organização, coordenando pessoas para que se sintam à vontade em seus respectivos serviços para que ocorra o maior rendimento e evite os conflitos de interesses dos mesmos com as da organização.

Para Dutra (2012) Gestão de Pessoas é a mediação da organização e pessoas afim de que as políticas, práticas e expectativas de ambas, possam ser executadas a um longínquo período levando essa parceria a um propósito maior tanto organizacional quanto para os colaboradores envolvidos.

2.2- MOTIVAÇÃO

Motivação é o estímulo que impulsiona as pessoas a seguir um caminho para alcançar seus sonhos, com a direção traçada, e a persistência da ação, pode-se conseguir o êxito em seu propósito. Esse termo pode ser designado em negativo ou positivo, em que se aproxima o indivíduo ou induz a se afastar de seus objetivos. (MINICUCCI, 1995)

“E muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes” (GIL, 2001. p. 201)

Segundo Chiavenato (2010) Motivação está ligado ao comportamento e desempenho das pessoas operando com outros processos mediadores e circundante ao indivíduo, sendo dependente de três fatores.

- **Direção** – Objetivos traçados e onde a pessoa deseja chegar em um futuro próximo ou longínquo, podendo ser individual ou organizacional.
- **Intensidade** – O afinco que será empreendido na direção definida.
- **Persistência** – É o tempo mantido em seu esforço

Para Maximiano (2000) apesar de haver diversas explicações sobre motivação, destacam-se dois fatores sobre o assunto, podendo ser interno, que é as emoções e sensações gerados pela pessoa influência em suas ações ou externo que é ocasionado pelo ambiente em que se está envolvido.

Robbins (2005) Interpreta a Motivação como o processo básico de direção, para seguir um caminho a intensidade que é o esforço em prol desse objetivo e persistência, para que a realização desse objetivo. Aplicando-se esses três fatores, o propósito da motivação poderá resultar em bons frutos, organizacional e pessoal.

2.2.1- HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Ainda para Robbins (2005) destaca-se a pirâmide de Maslow, dividida em cinco diferentes fases de necessidades e duas etapas, que são as primárias, em que todos os indivíduos necessitam, para que avance a próximo escalão e as secundárias que são variáveis a cada indivíduo, sendo percursoras para se alcançar a motivação.

- **Necessidades Fisiológicas** – São as necessidades corporais das pessoas, fome, sede, sono e diversas outras.
- **Necessidades de Segurança** – As pessoas necessitam de proteção e segurança corporal e mental.
- **Necessidades Sociais** – Aceitação em grupos sociais, relações e aceitações por parte de pessoas ao seu redor.
- **Necessidades de Estima** – Fatores internos e externos interferem nessa categoria, como o amor próprio a autonomia e realização, status e reconhecimento.
- **Auto Realização** – Se tornar a pessoa que se espera ou demonstrar todo seu potencial e a auto realização.

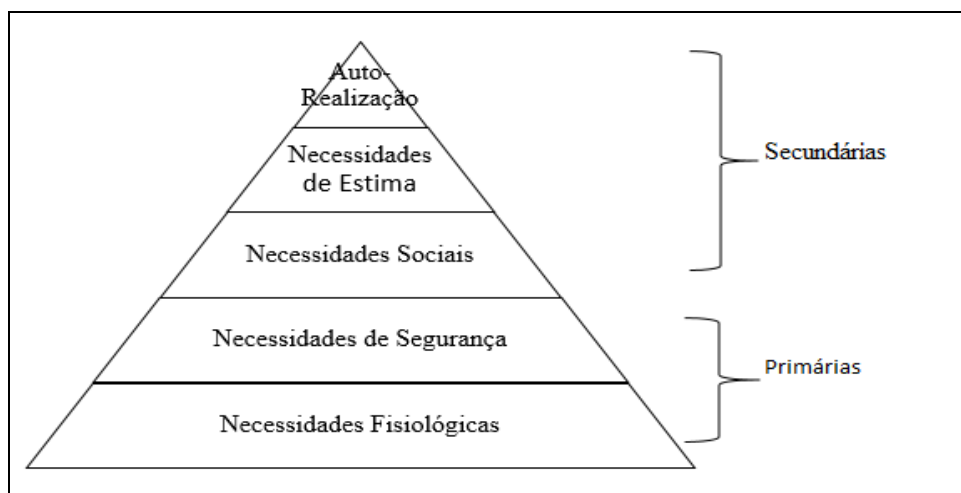


Figura 1: Hierarquia das necessidades segundo Maslow

2.3- CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2003) Clima Organizacional é a atmosfera psicológica interna da instituição, podendo originar efeitos positivos e negativos nos colaboradores, contribuindo diretamente em seus comportamentos e desempenhos. Dependendo desses efeitos, desmotivações e desinteresses ocorreram sobre a organização, obrigando o gestor a atuar de forma que esses problemas possam ser corrigidos.

Para Coda (2005) é o grau de satisfação no ambiente de trabalho experimentado por um funcionário, acarretando sensações favoráveis e desfavoráveis em relação as suas atividades no meio profissional. Sendo importante para a medição do grau de motivação dos colaboradores e proporcionando uma eficácia maior dentro da organização a qual as pessoas estão inseridas.

Já para o executivo e consultor Luz (2003) existem três fatores que estão presentes no Clima Organizacional, o primeiro fator, a percepção, que diz respeito aos pensamentos dos funcionários aplicados ao ambiente de serviço a qual estão inseridos, em que aspectos positivos e negativos influenciam no desempenho profissional. Segundo fator, a satisfação dos colaboradores perante ao que estão exercendo e executando, e por último é a cultura organizacional, adaptável ou desapropriado ao indivíduo.

Clima Organizacional é constituído pelo ambiente interno da organização, muito relacionado com cultura interna da empresa que é o estilo de agir e de pensar da instituição e o clima é a forma com que as pessoas se comportam e pensam perante determinadas variáveis podendo ser satisfatórias ou insatisfatórias pelas políticas da empresa, gestão das pessoas e serviços, criando um ambiente agradável ou desagradável aos envolvidos. (ANDRADE e AMBONI, 2011)

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) explicam que o ambiente interno a qual os membros organizacionais estão inseridos, fatores motivacionais, gerenciais e de satisfação afetam os mesmos, comprometendo suas funções e desempenhos ou melhorando a percepção do clima vivenciado pelos colaboradores.

2.4- PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é fundamental, pois, é possível mensurar o grau de satisfação dos colaboradores, adotando providencias para que sejam sanados os devidos problemas enfrentados e que podem vir a afetar a produtividade e a satisfação do colaborador. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006)

Barros (2005) enfatiza que é importante medir-se o clima organizacional para que ocorra uma sinergia entre organização e colaborador, contribuindo para uma elevada taxa de satisfação e crescimento de ambas as partes em seus propósitos. Fermentando os pontos fortes e reiterando as suas virtudes ao mesmo tempo em que concentra em seus pontos críticos para tentar amenizar ou extinguir os reais fatores que fazem o clima ser prejudicial ao colaborador e organização.

Pesquisa de clima organizacional para Sorio (2011), auxilia a organização a obter um ambiente simétrico e produtivo mapeando as áreas que necessitam de maiores atenções da organização e seus gestores, compreendendo ainda mais os colaboradores e suas percepções perante a empresa. Contribuindo para que se consiga o máximo de sintonia entre organização e colaboradores.

“De nada adianta à empresa acreditar ou mesmo ter a certeza de que o que é oferecido aos seus funcionários é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que é necessário é saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar esse dado” (GIL, 2001. p. 227)

2.5- CLIMA ORGANIZACIONAL X DESEMPENHO PROFISSIONAL

Segundo Chiavenato (2010), pessoas tem motivos e variáveis necessidades, quando inseridas em um ambiente com outras pessoas, se aproximam de culturas, opiniões e percepções diferentes. A pesquisa de clima organizacional visa equilibrar e atender de forma positiva e satisfatória o relacionamento entre colaboradores e organização para que ocorra o comprometimento de seus rendimentos, estabelecendo um clima propício para os colaboradores desempenharem suas funções motivadas.

Ainda para Luz (2003) poucas organizações se interessam em saber e conhecer as expectativas de seus colaboradores, quais as suas percepções em relação ao trabalho, segurança, relacionamentos, salários, e inúmeras variáveis distintas, mas contribuintes para a motivação de seus cooperadores, serviços prestados e rendimentos organizacionais mantenham-se inferiores ao esperado.

É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade do atendimento. Pesquisando o seu clima, as empresas vão encontrar as respostas que precisam, certamente farão um mea-culpa e poderão melhorar a qualidade dos seus serviços. (LUZ, 2003, p. 28)

Segundo Torres e Oliveira (2007) a importância de se pesquisar o clima organizacional para a qualidade do ambiente e serviço é imensurável, pois, existe uma grande influência sobre a motivação, desempenho e satisfação dos colaboradores e organização na realização de tarefas e obtenção de resultados.

3 – METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse trabalho utilizou-se da pesquisa exploratória que segundo Oliveira (1999), é descobrir práticas e condutas que necessitam ser alteradas e formular uma pesquisa mais precisa para obtenção de alternativas que possam ser substituídas.

3.1- POPULAÇÃO

A população da pesquisa foi composta por um total de 20 colaboradores que representam 100% da equipe, na qual, desempenham diferentes funções na empresa sendo: 50% frentistas, 20% lavadores, 15% atendentes, 5% auxiliar de limpeza, 5% auxiliar de escritório e 5% motorista.

Dos 20 colaboradores da empresa analisada, 80% são do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Em relação ao tempo de serviço, 25% tem menos de 1 ano de empresa, 55% dos colaboradores tem entre 1 a 5 anos e 20% mais de 5 anos.

Quanto a idade dos colaboradores que participaram da pesquisa, 35% tem entre 18 a 25 anos, 45% de 25 a 35 anos, e 20% acima de 35 anos.

3.2- INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para realização da pesquisa de clima organizacional foi desenvolvido um questionário fechado de múltiplas escolhas, formulado com questões relacionadas ao ambiente e apropriadas com a realidade da empresa analisada.

O questionário constitui com um total de 14 questões, sendo 4 questões variáveis nominais e 10 questões de variáveis intervalares.

As 4 questões de variáveis nominais correspondem as questões sobre o sexo dos colaboradores (1- feminino, 2- masculino). Cargo ocupado na empresa (1- Auxiliar Administrativo, 2- Auxiliar de Limpeza, 3- Lavador (a), 4- Atendente, 5- Frentista e 6- Motorista). O tempo de serviço prestado na empresa. (1- menos de 1 ano, 2- de 1 a 5 anos e 3- mais de 5 anos.), A idade (1- 18 a 25 anos, 2- 25 a 35 anos e 3- mais de 35 anos.)

Para as 10 questões variáveis intervalares foi utilizado a escala *likert* de 5 pontos, sendo, 5 – ótimo, 4 – bom, 3 – regular, 2 - ruim e 1 - péssimo. Essas questões serviram para medir o clima existente no ambiente de trabalho.

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

3.3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após o questionário elaborado e autorizado pelo orientador, foi apresentado ao responsável encarregado dos colaboradores da empresa e solicitado a aprovação para que a aplicação pudesse ser realizada.

Com a aprovação para realização da pesquisa, foi feito uma aplicação piloto com 2 dos colaboradores, para avaliar o grau de entendimento e compreensão das questões. A aplicação piloto foi aprovada sem haver a necessidade de alteração do questionário, tornando possível a aplicação.

A aplicação do questionário ocorreu durante o expediente e com duração de uma semana, devido as folgas concedidas durante os dias aplicados e a rotatividade de horários que a empresa possui, abrangendo assim, todos os colaboradores.

Para que houvesse sigilo nas respostas dos colaboradores, o questionário foi aplicado no escritório da empresa onde só quem estivesse respondendo era autorizado a entrar. Após responderem as questões, foi orientado que depositassem as suas respostas em uma urna lacrada que ficava em cima da mesa.

Um dia após a conclusão da pesquisa, a urna foi aberta e feita a contagem e conferência das respostas para saber se todos as questões haviam sido preenchidas corretamente. Após feito isso, e constatado que estava valido os questionários, foi extraída as informações, possibilitando definição do clima organizacional vivenciado pelos colaboradores e o grau de satisfação dos mesmos.

4- RESULTADOS E ANALISES

Abaixo estão as representações gráficas com dados e perfis dos colaboradores pesquisados, e a percepção dos mesmos sobre a organização. O objetivo dessa pesquisa é compreender o nível de satisfação e o clima organizacional experimentado pelos envolvidos na organização, apontando variáveis que possam influir para uma satisfação aquém do esperado.

4.1- VARIÁVEIS NOMINAIS

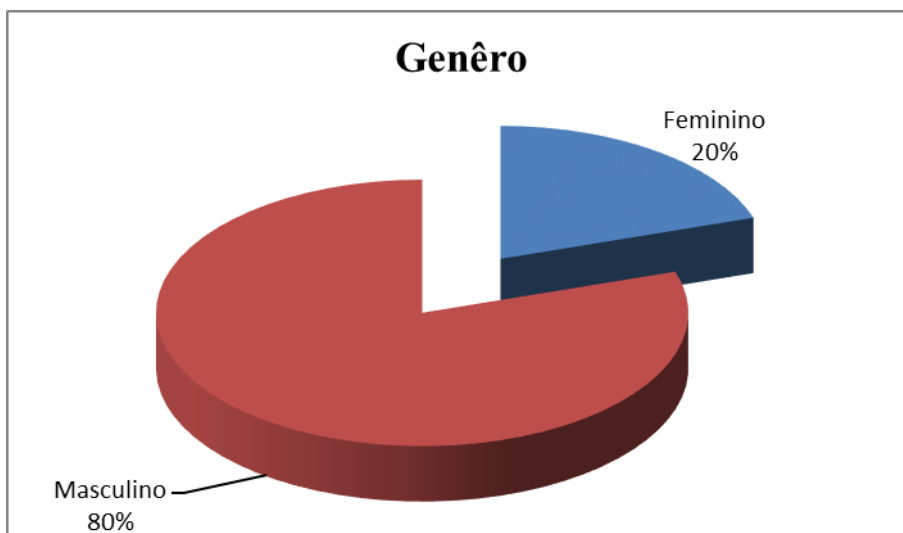


Figura 2: Demonstração da porcentagem do gênero

A Figura 2, prevalece a maior parte dos colaboradores sendo do sexo masculino, com 80% de seu efetivo, esse número se deve pelo fato de ser um serviço que apresenta riscos, e por opção do contratante para execução de determinadas tarefas.

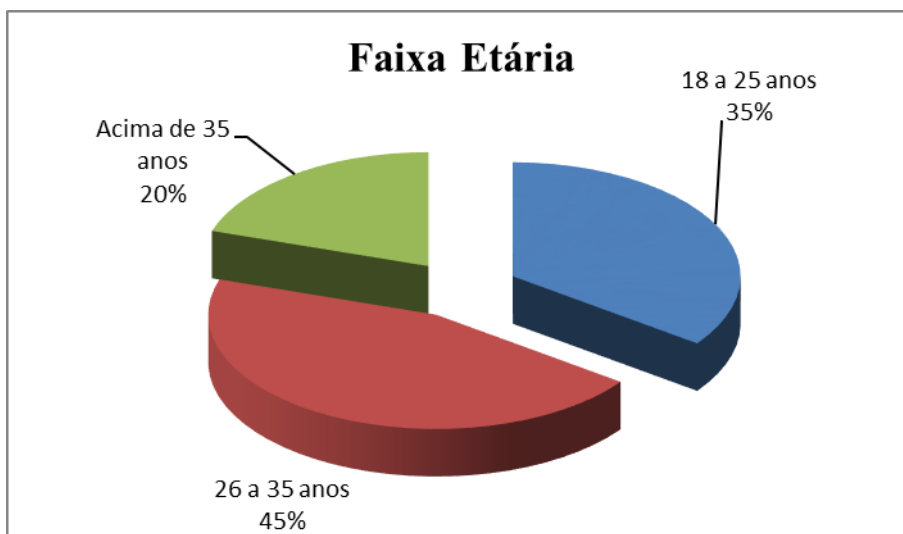


Figura 3: Demonstração da porcentagem da faixa etária

Na Figura 3, destaca-se que a maioria dos colaboradores está na faixa etária acima dos 26 anos, totalizando 65% dos entrevistados, isso se deve pelo fato do contratante optar por profissionais mais experientes para a realização das tarefas e para o atendimento ao consumidor.

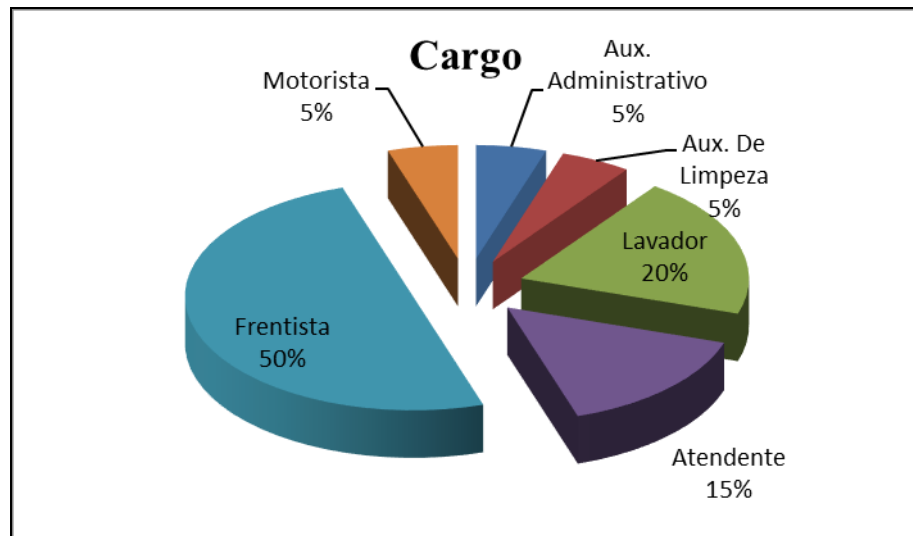


Figura 4: Demonstração da porcentagem de cargos

A Figura 4, mostra que cerca de 50% do seu efetivo se concentra nos frentistas, para que os clientes sejam atendidos bem e o mais rápido possível, para que ocorra maior satisfação pelo serviço prestado.

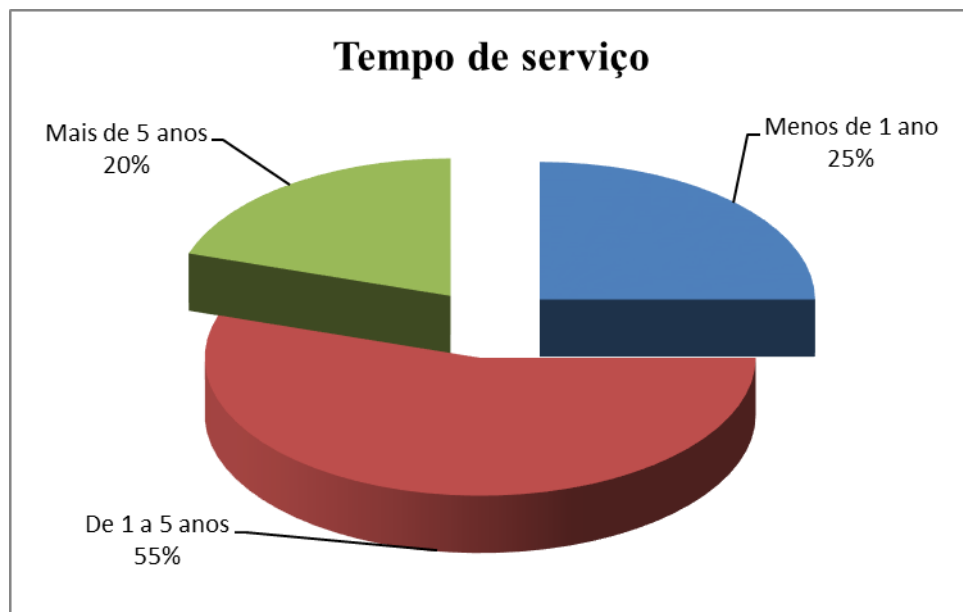


Figura 5: Demonstração da porcentagem de tempo de serviço

Na Figura 5, é interessante salientar que mais da metade dos colaboradores estão na empresa a mais de um ano, sendo um total de 75% em que podemos relacionar com a estabilidade no emprego apresentado na Figura 10, e a satisfação pela organização apresentado na Figura 16.

4.2- VARIÁVEIS INTERVALARES

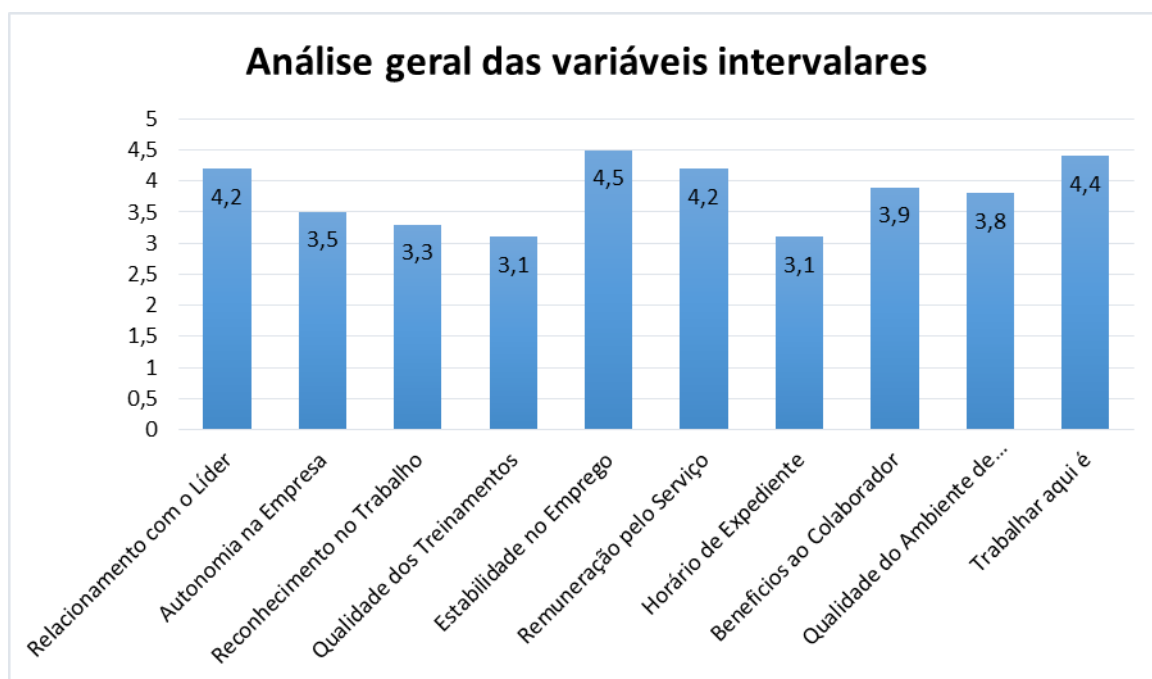


Figura 6: Demonstração da porcentagem geral das variáveis intervalares

Na relação geral das variáveis intervalares, indicado na Figura 16, o índice que obteve o maior destaque é a estabilidade no emprego apontado pelos entrevistados com uma das questões que menos influência em um ambiente desagradável, com uma aprovação de 4,5, isso se deve pelo fato da empresa remunerar bem seus colaboradores e obter uma aceitação alta por parte dos mesmos.

A questão que obtém uma maior atenção é a qualidade dos treinamentos oferecidos, com uma média de 3,1, o que deveria ser levado mais em consideração, pois, é um ponto fundamental, tratando-se de que é um comércio e está diretamente em contato com seus clientes. Já na questão do horário de expediente, isso se deve pelo fato de todos os colaboradores, exercerem suas funções em horários distintos, ocasionando descontentamentos. Analisando em um contexto geral, a organização obteve bons índices sobre o clima organizacional vivenciado pelos colaboradores.

4.3 – CORRELAÇÃO ENTRE OS ITENS

	SEXO	TEMPO DE EMPRESA	CARGO	IDADE	A relação entre colaboradores e líderes	Autonomia dada pela empresa	Reconhecimento no trabalho executado	Qualidade dos treinamentos	Estabilidade e segurança	Salário condizente com o serviço	Horário de expediente	Benefícios oferecidos ao colaborador	Qualidade do ambiente de trabalho	Trabalhar aqui é
Sexo	1,00													
Tempo de Empresa	-0,78	1,00												
Cargo	-0,45	0,80	1,00											
Idade	-0,79	0,91	0,80	1,00										
Relação entre colab. E líder	-0,07	-0,19	-0,36	-0,24	1,00									
Autonomia	0,11	-0,13	-0,15	-0,20	-0,03	1,00								
Reconhecimento	-0,10	0,24	0,35	0,20	-0,20	0,20	1,00							
Treinamento	-0,08	0,18	0,21	0,26	-0,18	-0,05	0,24	1,00						
Estabilidade	0,58	-0,56	-0,54	-0,60	-0,04	0,16	-0,16	0,32	1,00					
Salário	0,36	-0,37	-0,27	-0,45	0,10	-0,16	-0,31	-0,31	0,18	1,00				
Horário	-0,15	0,35	0,40	0,28	-0,10	0,06	0,10	0,41	0,06	-0,45	1,00			
Benefícios	0,05	0,06	0,18	0,04	-0,17	-0,25	0,14	-0,09	0,20	0,28	-0,32	1,00		
Qualidade do ambiente	-0,09	-0,18	-0,16	-0,04	0,04	-0,31	-0,25	-0,06	-0,32	0,11	-0,17	-0,29	1,00	
Trabalhar aqui é	-0,26	0,05	0,11	0,23	-0,02	0,03	-0,06	0,19	-0,17	-0,20	-0,17	-0,06	0,28	1,00

Correlação Positiva
 Correlação Negativa

Tabela 1: Correlação dos Itens

Na tabela acima houve várias correlações positivas e negativas significativas. A maior correlação encontrada (0,91) se deu entre as variáveis “idade” e “tempo de empresa”, o que significa que os colaboradores com o maior tempo de empresa são os colaboradores com a maior idade.

Outro item importante bastante significativo foi (0,41) para “horário” e “qualidade dos treinamentos” onde a medida que os colaboradores estão satisfeitos com o horário exercido no expediente, tendem a estar satisfeitos com a qualidade dos treinamentos.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de clima organizacional, propõe obter um ambiente na percepção dos colaboradores mais satisfatório e produtivo, sendo um dos fatores contribuintes para rendimentos e prestações de serviços aquém do esperado. Apesar de ser uma forma simples e rápida nem todas as organizações utilizam-se de pesquisas que possibilitam uma visão do colaborador sobre a atmosfera em que está incluso.

A aplicação do questionário foi de suma importância, pois, a realização deste diagnóstico ocorreu-se pela primeira vez na organização. Ainda assim, apesar de tratar-se de um tema que está a tempos em pauta, existem poucas especificações em relação ao clima

vivenciado pelo colaborador, em que poderia dispor de maior atenção, tendo em vista que o colaborador passa grande parte de seu dia em uma empresa.

Poucos são os autores que dão ênfase a essa questão, mas todos são sucintos em suas análises, considerando fundamental a aplicação de questionários que possam exemplificar o ambiente organizacional para melhor convivência e bem-estar de colaboradores.

Ao desenvolver o conteúdo desse trabalho, apesar de obter uma aprovação satisfatória em relação a empresa, pode-se notar uma variação de opiniões a respeito de *feedbacks*, pelos serviços prestados à organização, e incômodo no quesito de horário de expediente a qual os colaboradores estão incorporados e também o treinamento oferecido, podendo adotar uma estratégia de rodízio de colaboradores para que todos desfrutem de horários específicos e implantar um sistema semestral ou anual de treinamentos, para que todos estejam aptos a exercer suas funções com excelência na organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio B. de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 161.

BARROS, Alessandra. **Pesquisa e diagnóstico de clima organizacional**. [S.I.]: Motivação, 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4236/pesquisa-e-diagnostico-de-clima-organizacional.html#>> Acesso em: 21.set.2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 8.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 373.

CODA, Roberto. **O Valor do diagnóstico de clima**. [S.I.]: Motivação, 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/4042/o-valor-do-diagnostico-de-clima.html>> Acesso em: 03.set.2015

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 17.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et al. **Administração: Princípios teóricos e práticos**. 1.ed. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013. p. 217.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 201; 272

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. 7.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007. 16-23 p.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 28.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 347-348p.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplica a Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 214.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005. p.133.

SORIO, Washington. **Pesquisa de clima organizacional**. [S.I.]: Motivação, 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html#>> Acesso em: 21.set.2015



TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de ensino**. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 239.

TORRES, Elvia Flôrencio; OLIVEIRA José Arimatés de. **A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-B2243.pdf>> Acesso em: 21.set.2015