

## DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE FORNECIMENTO DE INTERNET DO NOROESTE PAULISTA.

Kállita Yasmim Cordeiro do Nascimento<sup>1</sup>; Anna Beatriz Jandoti Marques<sup>2</sup>; Luis Fernando Sampaio<sup>3</sup> e Tiago Moreno Lopes Roberto<sup>4</sup>

Graduanda em Gestão de Recursos Humanos – Faculdade Futura, E-mail: kallitanascimento@hotmail.com; <sup>2</sup>Graduanda em Gestão de Recursos Humanos – Faculdade Futura, E-mail: anna.jandoti@hotmail.com; <sup>3</sup>Graduando em Gestão de Recursos Humanos – Faculdade Futura, E-mail: nando\_uk182@hotmail.com; <sup>4</sup>Licenciado em Psicologia UNIFEV, Mestre em Psicologia e Saúde – FAMERP, Professor e Coordenador de Gestão de Recursos Humanos - Faculdade Futura, E-mail : tiago.moreno@faculdadefutura.com.br.

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo geral analisar o clima organizacional para a melhoria no trabalho na empresa que atua no fornecimento de internet para população do Noroeste Paulista, a fim de diagnosticar e compreender fatores favoráveis e negativos que possam interferir na qualidade do trabalho, através da visão analítica dos colaboradores. A presente pesquisa se caracteriza como quantitativa, por meio de uma pesquisa de campo, realizada através de um instrumento ECO- Escala de clima organizacional, aplicado a uma amostra de 24 colaboradores de ambos o sexo. Conforme as variáveis analisadas, pode-se observar aspectos favoráveis nas áreas de apoio a chefia e da organização, recompensa, conforto físico e coesão entre colegas, exceto em relação ao “controle/pressão”. Os resultados demonstraram a existência de uma pressão e controle dos chefes para com os funcionários em alta intensidade, mas o que não afetou no modo positivo de ver que os servidores têm da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diagnóstico. Percepção. Clima Organizacional. Gestão Empresarial.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the organizational climate for improvement in work in the company that operates in the provision of internet to the population of the Northwest of São Paulo, in order to diagnose and understand favorable and negative factors that can interfere in the quality of work, through the analytical view of employees. This research is characterized as quantitative, through a field research, carried out through an ECO/Organizational Climate Scale instrument, applied to a sample of 24 employees of both sexes. According to the variables analyzed, favorable aspects can be observed in the areas of support for leadership and organization, reward, physical comfort and cohesion among colleagues, except in relation to "control/pressure". The results demonstrated the existence of pressure and control of bosses toward employees in high intensity, but this did not affect the positive way of seeing what the servers have of the company.

**KEYWORDS:** Diagnosis. Perception. Organizational Climate. Business Management.

### 1 INTRODUÇÃO

As empresas tentam sempre recrutar colaboradores que se adequam ao seu clima e seus padrões; segundo autores o clima organizacional é o “meio ambiente psicológico” das empresas, um ambiente importante na vida organizacional e interpessoal. Os trabalhos que envolvem clima organizacional são voltados para saber quais os fatores que afetam positivamente e negativamente a motivação dos colaboradores de uma organização. Para alguns, a análise de clima organizacional é útil para identificar fatores que afetam diretamente o comportamento do indivíduo e de grupos na organização. (GOMES.F, 2002, p 96).

O objetivo geral desta investigação é demonstrar como uma pesquisa de clima organizacional bem planejada e implementada pode ser fonte de dados importante para a avaliação do clima e, conseqüentemente, da estrutura organizacional. Um clima organizacional favorável traz muitos benefícios à organização e ao trabalhador, pois gera bem-estar e uma boa

qualidade de vida no trabalho e também resultados satisfatórios à organização. É necessário considerar todos os componentes organizacionais e ter uma atenção especial ao histórico da empresa e à sua personalidade, que são diagnosticadas e percebidas através da conduta dos líderes e clientes internos e externos. Para Chiavenato (1997), “consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”.

A cultura organizacional também está relacionada às necessidades humanas dentro de uma empresa. Ela reúne os valores, comportamentos, hábitos e pontos de vista em comum no ambiente de trabalho. O clima organizacional é a percepção de cultura, que pode ser mensurada.

Ainda, na pesquisa de clima, podem ser investigados quais elementos já estão ativos na companhia e interferindo na percepção que os colaboradores têm a respeito do ambiente de trabalho. Ao observar essas definições, pode-se começar a entender porque o clima é tão importante para as empresas. Afinal, existe uma reação dos sujeitos aos processos empresariais e a essas percepções, o que os influencia positiva ou negativamente. Conforme Teixeira (2002, p. 581) “para construir um bom ambiente de trabalho, a empresa precisa definir um processo de gestão do clima organizacional”.

A definição mais usada de Clima Organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. A pesquisa revelará a realidade percebida pelos colaboradores e não somente o que efetivamente acontece.

Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

A pesquisa de clima organizacional tem uma riqueza muito grande. Tanto para conhecimento da motivação dos colaboradores, quanto para saber o que pode e tem que ser revisto.

O clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho. Em alguns casos, o clima pode corresponder também à percepção de clientes, fornecedores e outros públicos que tiverem contato com a organização. Tudo dependerá de como este clima será avaliado. O mais importante é que seja dada a devida importância ao clima organizacional, principalmente porque ele influencia predominantemente na motivação dos indivíduos que trabalham na organização. Mas por que esta influência ocorre? Como mencionado, o clima corresponde à percepção dos indivíduos sobre a organização em que atuam, então quando este ambiente é avaliado de forma negativa, são manifestados fatores que interferem na motivação destes colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados alcançados com o desenvolvimento de suas funções.

É perceptível então que o clima organizacional precisa ser avaliado constantemente para que os gestores das organizações possam orientar os seus trabalhos, considerando, para isso, as expectativas e percepções das pessoas da organização. Esta avaliação se faz importante, inclusive para que a empresa não faça investimentos (de tempo, dinheiro e energia) em aspectos que na verdade estão sendo bem percebidos por seus colaboradores, em detrimento de outros

que estão sendo mal avaliados e prejudicando o clima organizacional. No caso da avaliação do clima de maneira setorizada em departamentos, podem ocorrer diferentes percepções entre os setores. Alguns podem manifestar fatores negativos, enquanto outros fatores positivos. Cabe neste momento uma avaliação destes fatores pelos gestores de RH juntamente com os gerentes de linha, para identificar os motivos das discrepâncias e/ou similaridades.

A estrita observação do gestor é primordial, pois significa que está sendo feito checkagens efetivas em conformidade com os líderes e toda organização. O instrumento utilizado para a avaliação do clima organizacional é a “Pesquisa de Clima Organizacional”, também tratada como PCO.

A pesquisa de clima funciona como um instrumento estratégico para as organizações, e deve ser elaborada de acordo com cada contexto em que será aplicada. Geralmente, o gestor de RH tem a incumbência de elaboração do instrumento de coleta de dados, e atua juntamente com os gerentes de linha para aplicar a pesquisa junto aos empregados. Faz-se necessário destacar ainda que ao decidir para a realização da pesquisa de clima organizacional, os gestores das organizações precisam esclarecer às suas equipes de trabalho qual o objetivo desta ferramenta. Isso se faz necessário para que as pessoas não se sintam coagidas ou ameaçadas ao participarem deste processo. Além disso, após a realização da pesquisa de clima, é necessário que os gestores deem um *feedback* (retorno) aos participantes sobre as percepções manifestadas. Esta ação se faz necessária, pois a PCO levanta as percepções dos indivíduos sobre o seu ambiente de trabalho, o que gera expectativas nos respondentes sobre o que foi descoberto na pesquisa. Portanto, é necessário deixar claro qual será o plano de ação a partir dos resultados da PCO.

Os gestores das organizações podem perceber no dia a dia de trabalho algumas situações ou comportamentos que sugerem o tipo de clima que podem estar sendo vivenciados no ambiente organizacional. Desta forma, nota-se que o clima organizacional influencia diretamente no comportamento do indivíduo no ambiente organizacional. E este mesmo indivíduo pode influenciar outro ou todo um grupo de trabalho. Pode-se ver, então que o clima organizacional influencia diretamente na motivação das pessoas nas organizações, pois se estas não avaliarem positivamente o ambiente em que trabalham, conseqüentemente não se sentirão motivadas, e não desenvolverão por completo as suas funções.

## 1. CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1.1.O CLIMA COMO INDICADOR DE SATISFAÇÃO

O clima organizacional é um importante indicador de satisfação quanto ao ambiente de trabalho e os aspectos internos das organizações. Ele é composto por elementos do meio organizacional, desde as instalações até as relações que ocorrem entre as pessoas que podem gerar um clima bom ou ruim em determinado momento. Ele chega à frente, é uma divulgação gratuita daqueles que o usufruem, quem primeiro propaga os benefícios ou malefícios proporcionados pelo clima são os próprios colaboradores da empresa.

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (Chiavenato 2009, p. 53)

A cultura organizacional está relacionada com o que é inerente à empresa, desde a sua

criação, características que foram se fixando com o passar do tempo e que a representam no momento presente. É a personalidade da organização, sua identidade, seu modo de ser que a distingue de outras empresas, em muito se assemelha aos valores culturais da sociedade. O clima organizacional age diretamente na motivação da equipe e reflete a imagem da empresa, pois seus colaboradores são os primeiros clientes a serem conquistados, para que depois possa conquistar o mercado, oferecendo satisfação. É usado como indicador de mudanças e da forma como podem afetar a organização.

## 1.2.COMO MENSURAR O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA.

Já verificamos que um dos fatores principais para definir o clima organizacional é a percepção, bem como os sentimentos, dos colaboradores em relação à empresa. Portanto, se desejamos entender e mensurar o clima de uma empresa, é necessário entender o que tem sido percebido como ruim. Diante disso, a pesquisa de clima organizacional surge como ferramenta para auxiliar no entendimento profundo de como está o clima de uma empresa. Por esse motivo, o clima é um aspecto da organização que sofre mudanças, podendo ser alterado de tempos em tempos.

Através da pesquisa de clima organizacional é possível obter dados que vão demonstrar de forma mais concreta qual tem sido a percepção e sentimentos dos funcionários.

## 1.3.A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho, atualmente é uma das principais apreensões para gestores, líderes e a área de recursos humanos, pois está intensamente ligada com o rendimento dos afazeres nas empresas e, por conseguinte, com os resultados da organização. De acordo com Silva (2016), é importante que os gestores estejam atentos à motivação dos seus colaboradores, precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, como seu ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los, pois o ambiente em que a pessoa vive influencia em sua motivação.

A motivação não deve ser imposta e sim estimulada, ela surge dentro dos indivíduos, por esta razão ele tem que querer ser motivado, cabendo à organização oferecer os incentivos necessários para o êxito deste processo motivacional. (SOARES, 2007).

## 1.4.AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

É perceptível, então, que o clima organizacional precisa ser avaliado constantemente para que os gestores das organizações possam orientar os seus trabalhos, considerando, para isso, as expectativas e percepções das pessoas da organização.

Esta avaliação se faz importante, inclusive para que a empresa não faça investimentos (de tempo, dinheiro e energia) em aspectos que na verdade estão sendo bem percebidos por seus colaboradores, em detrimento de outros que estão sendo mal avaliados e prejudicando o clima organizacional. Ao analisar essas características, a importância de manter um bom clima organizacional na empresa é clara. Normalmente, o primeiro passo para a melhoria do clima é fazer uma pesquisa para entender o que é percebido pelas pessoas que compartilham o ambiente. Pois esta relação é baseada na percepção dos funcionários.

Quando se pensa em clima organizacional, fatores previsíveis são aqueles que se podem administrar, com base no conhecimento acumulado pela empresa. Perguntas sobre o ambiente de trabalho permitem avaliar os fatores que determinam a motivação do colaborador. Já as

perguntas abertas dão acesso a informações qualitativas sobre o ambiente de trabalho.

## 2. MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa no município de Votuporanga atuante no âmbito da tecnologia e fornecimento de internet, onde se aplicou uma escala de clima organizacional ECO, em 24 funcionários.

O trabalho aborda também a pesquisa quantitativa, que de acordo com Boente e Braga (2004), é a utilização de entrevistas, questionários, entre outros, levando como base as questões e ou os problemas específicos.

### 3.1 EMPRESA

A presente empresa se localiza sua sede no município de Votuporanga, também possui outras filiais na cidade de Valentim Gentil, Nhandeara e Tanabi.

Tem como principal objetivo levar serviços com excelência e qualidade por meio da prática de tecnologia de ponta e velocidade máxima, tornando a informação imediata, priorizando o respeito, ética e transparência entre o provedor e cliente.

### 3.2 PARTICIPANTES

O questionário foi aplicado com todos os 24 colaboradores da empresa que trabalham diariamente nela, Unidade Votuporanga.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi utilizado como instrumento de pesquisa a ECO – Escala do Clima Organizacional (Anexo B), realizada pela autora Mirlene Maria Matias Siqueira em 2008. Sendo uma escala multidimensional com validade e construída com o objetivo de analisar a visão do funcionário a respeito das várias dimensões em relação ao clima da organização. Tendo cinco dimensões como: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas. Possuindo sessenta e três itens para serem respondidos, conforme o quadro a seguir.

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.



Figura 1 - Denominações, definições, itens e índices.

Denominações	Definições	Itens	Índices de Precisão
<b>Apoio da Chefia e da organização</b>	Suporte afetivo, estrutura e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
<b>Recompensa</b>	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
<b>Conforto Físico</b>	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
<b>Controle/Pressão</b>	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
<b>Coesão entre colegas</b>	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2008, p. 33).

Os sessenta e três itens são separados em cinco Fatores, sendo eles: Fator 1, que está relacionado ao apoio da chefia e da organização, dos itens 1 ao 21; Fator 2, sobre recompensa, das questões 22 ao 34; Fator 3, sobre conforto físico, dos itens 35 ao 47; Fator 4, sobre relacionados ao controle/pressão, dos itens 48 ao 56, e por fim; Fator 5, sobre a coesão entre os colegas, dos itens do 57 ao 63.

O método utilizado para fazer a classificação dos itens foi a seguinte escala abaixo:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo, nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE

Os dados coletados foram analisados através do Excel, no qual foi feito a tabulação de acordo com o livro Medidas do Comportamento Organizacional de Siqueira, onde tem a ECO e a explicação da forma de analisar os resultados. É realizada a soma de todos os valores marcados por todos que responderam as perguntas, que foram no caso seis respondentes, em cada item de cada fator que no caso foram cinco e dividindo-se o total pelo número de itens de cada fator.

Com isso, para fazer a interpretação dos resultados, considera-se que quanto maior for o valor da média fatorial, percebe-se que melhor é o clima da organização. Sendo que, os valores que são acima de 4 indicam um bom clima organizacional e os que são abaixo de 2,9 indicam um clima ruim. Mas, em relação ao Fator 4 é diferente, pois quanto maior o resultado da resposta, ou seja, valores acima de 4, o clima organizacional é ruim por ter maior controle e pressão sobre os funcionários da empresa, e se for abaixo de 2,9, significa que existe um bom clima.

### 3. APURAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados do questionário serão apresentados na tabela abaixo, de acordo com os cinco fatores/dimensões da ECO, dando ênfase aos resultados diferentes em cada área. Com os resultados dos respondentes e calculando a média, será possível analisar como é o clima organizacional em cada área, para saber se é bom ou ruim, ou seja, se o ambiente interno é positivo ou negativo segundo todos que trabalham na empresa.

Vale ressaltar, que a análise do clima organizacional de acordo com a ECO, é a seguinte, as médias fatoriais que são acima de 4 significam um bom clima organizacional, e as médias abaixo de 2,9 significam um clima organizacional ruim, em relação aos fatores: Apoio da Chefia e da Organização, Recompensa, Conforto Físico e Coesão entre colegas. Tendo um fator como exceção, o fator 4 - Controle/Pressão, onde neste caso, as médias abaixo de 2,9 significam que o clima organizacional é bom, e acima de 4 é um clima organizacional ruim.

#### 4.1 APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO

Foi obtida a média acima de 4 neste fator, representando que o clima organizacional é positivo.

No fator 1, representam as questões que são definidas como é o suporte diário que a chefia e a empresa disponibilizam ao funcionário sobre suas atividades no dia a dia, seja em relação ao apoio afetivo, estrutural e/ou operacional.

Segundo a teoria, observou-se que a prática converge com a teoria, de acordo com o pensamento de Curvello (2012) de que a empresa precisa saber ouvir todos os colaboradores, para o crescimento em conjunto, tendo como função orientar seus funcionários para determinadas ações, motivando, conscientizando, ensinando, além de ouvi-los. A empresa para ter uma boa comunicação interna entre chefia e os funcionários, precisa coordenar melhorando e aprimorando seus métodos de chefia.

#### 4.2 RECOMPENSA

Em relação à média obtida no fator Recompensa, a média foi acima de 4, o que significa esta dimensão está sendo vista de maneira positiva por todos da empresa. O fator 2 está relacionado às maneiras que os funcionários são recompensados pelo seu trabalho e seu esforço, seja na produtividade ou qualidade.

De acordo com a prática e a teoria, analisou-se que elas são convergentes pelo fato dos colaboradores serem recompensados de alguma forma, no caso da empresa em questão, a recompensa é uma bonificação, que com base no autor Muchinsky (2004), existe a adequação entre a remuneração ou chamada de bonificação recebida e o trabalho que foi realizado. O sentimento positivo e de gratificação relaciona-se as condições objetivas de trabalho que possuem grande impacto na análise das condições do serviço.

#### 4.3 CONFORTO FÍSICO

A respeito do Fator 3, a média foi também acima de 4 indicando uma visão positiva em relação ao conforto físico que a empresa fornece aos colaboradores da empresa,

Com base na literatura, foi visto que a teoria e a prática são convergentes. De acordo

com os autores Wagner III e Hollenbeck (2006), um espaço físico não adequado para o trabalho pode ser o principal causador da insatisfação dos funcionários no ambiente interno. Segundo os autores, temperaturas muito altas ou muito baixas ou níveis de iluminação, limpeza no ambiente são grandes influenciadores da visão de como os colaboradores exercem suas tarefas. Portanto, é necessária uma avaliação crítica a respeito da estrutura física do local, considerando as condições climáticas, postura do indivíduo e dos equipamentos facilitadores dos serviços.

#### 4.4 CONTROLE/PRESSÃO

Sobre o fato Controle/Pressão, apresentou-se a média acima de 3, o que de acordo com a ECO, mostra que os funcionários não estão muito satisfeitos com esta dimensão. Este fator está relacionado à forma que a organização controla e a pressão que é passada para os funcionários.

Observa-se que a prática vai de encontro com a teoria, ou seja, são divergentes, segundo Pitta (1990), a pressão da chefia pode contribuir para uma sobrecarga nos funcionários no local de trabalho, contudo a ausência da chefia atrapalhar o andamento da rotina de trabalho dos colaboradores, com isso, é necessário saber como chefiar uma empresa sem exigir demais ou de menos dos colaboradores. Entretanto, na empresa investigada, o controle excessivo da chefia prejudica o andamento do serviço dos trabalhadores, assim, nota-se que a pressão se torna uma característica desfavorável, sendo desmotivadora para os resultados da corporação.

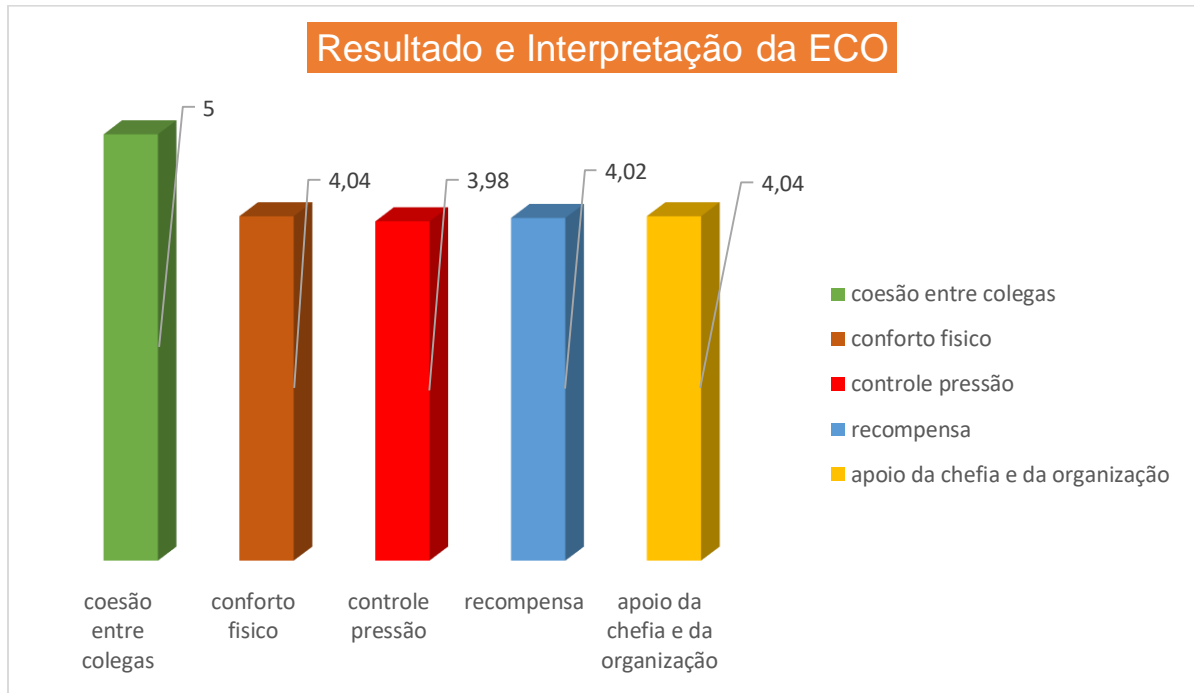
#### 4.5 COESÃO ENTRE COLEGAS

Por fim, no fator 5, mostrou-se com o resultado que a média foi acima de 4, o que afirma que os funcionários estão satisfeitos com a coesão entre os colegas. Esta dimensão aborda sobre a relação entre os colegas de trabalho, a interação entre eles.

Analisando a prática e a teoria, é visto que são convergentes de acordo com o que é dito pelo Maximiliano (1995) de que existem dois tipos de clima, favorável e desfavorável, observado através do ambiente de trabalho da seguinte maneira: se o ambiente está confortável, é porque há uma boa comunicação entre os colaboradores ou entre os setores, risadas e confiança, o ambiente está favorável o que foi possível ver no gráfico abaixo.



Figura 2 - Empresa de fornecimento de Internet Via Rádio/ Votuporanga.



#### 4. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo de analisar o grau de satisfação dos empregados em relação ao clima organizacional dentro da empresa.

Estudo do Clima Organizacional, usado para fazer a pesquisa com todos da empresa. Visto assim, que as respostas foram positivas nas áreas de apoio a chefia e da organização, recompensa, conforto físico e coesão entre colegas, exceto em relação ao “controle/pressão”, que foi observado a existência de uma pressão e controle dos chefes para com os funcionários em alta intensidade, mas o que não afetou no modo positivo de ver que os servidores têm da empresa.

Em relação à limitação de pesquisa, foi possível observar que todos os respondentes da empresa em questão não foram totalmente sinceros na pesquisa por receio das outras pessoas lerem suas respostas, segundo relatos deles próprios. Informaram responderam mais de forma positiva as perguntas para as respostas ficarem melhores, mas que ao mesmo tempo tentaram ser sinceros.

Um clima organizacional favorável traz muitos benefícios à organização e também para saúde mental do trabalhador, pois geram bem-estar e uma boa qualidade de vida no trabalho e também resultados favoráveis à organização.

#### REFERÊNCIAS

CHIAVENATTO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 2009. ELSEVIER. 3º ed. Rio de Janeiro.

CHIAVENATTO, IDALBERTO. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso nas Organizações.** 1997. ELSEVIER. 2º ed. Rio de Janeiro.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Casa das Musas, 2012.

GOMES, F. **Clima Organizacional. Um estudo em uma empresa de telecomunicações**. 2002. Abr/jun2002. RAE Revista de Administração de Empresas. v. 42 n. 2 . São Paulo. p 95-103.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. Curitiba, PR: IESDE: Brasil, 2012.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2004.

TEIXEIRA, E. C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Revista AATR, 2002, p. 581.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**, São Paulo: Saraiva, 2006.