

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO EM UMA OPERADORA DE SAÚDE EM VITÓRIA.

Marcus Vinícius Souza Passos

Fabício Vasconcelos Ribeiro

RESUMO

Toda organização é formada por integrantes e, para um bom relacionamento, é preciso de regras que determinam como os membros devem se comportar no ambiente organizacional e, em alguns casos são criadas por meio de uma cultura organizacional que define como deve ser a integração. Assim sendo, a cultura organizacional é um agrupamento de crenças, costumes e valores que os integrantes das organizações aprenderam a respeitar, exercer e ensinar aos novos integrantes, criando, regras para a convivência interpessoal. Porém, percebe-se que, com a evolução do mercado, as organizações devem rever sua cultura e trocá-la em alguns casos, para se adaptar às mudanças. Assim, para a construção deste trabalho, foi realizada uma pesquisa, de abordagem qualitativa, visando compreender de que maneira o clima organizacional interfere na satisfação e motivação dos colaboradores. Desse modo, o objetivo geral foi verificar se o clima organizacional interfere na satisfação e motivação dos colaboradores. Os resultados demonstram que a organização é um bom lugar para se trabalhar. Os fatores que diminuem o nível de satisfação dos colaboradores são o salário e os benefícios.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

Every organization is made up of members and, for a good relationship, rules are needed that determine how members should behave in the organizational environment and in some cases are created through an organizational culture that defines how integration should be. Therefore, organizational culture is a grouping of beliefs, customs, and values that the members of organizations have learned to respect, exercise, and teach new members, creating rules for interpersonal coexistence. However, it is perceived that, with the evolution of the market, organizations must review their culture and exchange it in some cases, to adapt to changes. Thus, for the construction of this work, qualitative research was conducted, aiming to understand how the organizational climate interferes with the satisfaction and motivation of employees. Thus, the general objective was to verify whether the organizational climate interferes with the satisfaction and motivation of employees. The results show that the organization is a good place to work. The factors that decrease the level of employee satisfaction are salary and benefits.

Keywords: Organizational Climate. Organizational Culture. Quality of Life at Work.

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional apresenta um conjunto de características, absorvidas por um grupo de pessoas, que diferenciam as organizações uma das outras. Para Santos (2000), a cultura organizacional refere-se aos valores e crenças compartilhados que determinam se certos comportamentos são aceitáveis ou não e fornecem significado, direção e motivação aos membros do grupo.

O clima organizacional apresenta uma análise do cenário que a empresa se encontra no ponto de vista de seus colaboradores, são considerados os relacionamentos com os colegas de trabalho, os benefícios proporcionados pela empresa, a valorização pelos serviços prestados, a insatisfação com a política da empresa, motivação e outros fatores.

Chiavenato (2014) afirma que “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”. A motivação do ser humano e o clima organizacional estão entre os fatores que norteiam as relações de trabalho. Quando há forte motivação, o ambiente se torna favorável e, como resultado, as pessoas ficam contentes, interessadas e cooperativas.

Por meio da gestão, os líderes buscam soluções que atendam às necessidades de seus colaboradores e, entender o que as pessoas querem, favorece tanto o ambiente interno quanto o externo da empresa, além de auxiliar na busca por melhores condições de trabalho, melhora a qualidade de vida e atua como diferencial competitivo frente aos concorrentes.

Assim surgiu o seguinte questionamento: de que maneira o clima organizacional interfere na satisfação e motivação dos colaboradores? Com intuito de responder a dúvida retratada, esta pesquisa teve como objetivo verificar se o clima organizacional interfere na satisfação e motivação dos colaboradores.

Para tal, foram propostos os seguintes objetivos específicos: i) definir e caracterizar clima organizacional; ii) definir satisfação e motivação no trabalho; iii) verificar por meio de pesquisa, o quanto a cultura interfere na satisfação e motivação dos colaboradores.

A metodologia utilizada foi de uma pesquisa exploratória descritiva de abordagem qualitativa e procedimento bibliográfico. Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário, baseado no modelo do blog Pandape, desenvolvido no Google Forms, composto por 20 perguntas. Ademais, foi utilizada a bibliografia para alcançar a temática apurando e implementando um estudo de campo para averiguar a análise dos resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ORGANIZAÇÃO

Maximiano (2000) afirma que uma companhia é um encontro de esforços individuais onde as pessoas se concentram em um mesmo objetivo. Segundo Chiavenato (2014), as tarefas realizadas por um grupo de pessoas determinam uma ação quantitativa e qualitativa significativa entre indivíduos e organizações.

Para Motta e Vasconcelos (2006), uma organização é uma pequena sociedade composta por diversos grupos, e além dos papéis sociais formalizados por meio de lideranças e documentos oficiais, existem culturas, valores, regras, formas padronizadas de comportamento que fazem

com que as regras da organização precisam ser seguidas.

No entanto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna apud Zeferino (2008) fornecem uma perspectiva mais profunda sobre os temas empresariais, enfatizando que as organizações possuem um sistema estruturado que foca em metas pré-estabelecidas e utiliza uma variedade de recursos para atingir essas metas. Por sua vez, Bernardes (1993) afirma que uma organização é a corporação de uma instituição, uma associação de pessoas com funções e tarefas específicas.

2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Mintzberg (2008, p. 12), organização institucional pode ser definida como o trabalho é dividido em várias tarefas e, em seguida, é discutido como é realizada a coordenação entre essas tarefas. Conforme Oliveira (2007), a organização institucional deve ser desenhada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos, ou seja, é a ferramenta básica para atingir a situação desejada da companhia.

Segundo o autor (OLIVEIRA, 2007), a estrutura organizacional quando estabelecida de forma adequada, proporciona alguns aspectos, como: identificar as tarefas necessárias para atingir as metas estabelecidas; a organização de funções e responsabilidades; informações, recursos e feedback para executivos e funcionários; medidas de desempenho alinhadas às metas; e condições de incentivo.

A estrutura organizacional é produto da divisão do trabalho e da tomada de decisão coordenada, e dita não apenas atributos específicos, mas também as formas pelas quais os diferentes grupos profissionais (chamados departamentos) devem se relacionar (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Vasconcellos (1989, p.3), a estrutura organizacional pode representar como a conclusão de um processo pela qual a autoridade é dividida, sendo especificadas como tarefas os níveis mais baixos até os mais altos da organização.

Segundo Galbraith (1977, p.5), o conceito de estrutura organizacional é a combinação do conceito de definição organizacional e do conceito de escolha estratégica. É importante notar que a estrutura afeta significativamente o sucesso de uma empresa (PINTO, 2002, p. 42).

2.2.1. Estrutura Formal e Informal.

Estrutura formal é explicada em manuais que descrevem o grau de autoridade e compromisso de vários departamentos e seções, onde a representação gráfica é feita por meio de organograma, porém, existem diversos fatores que inviabilizam a premissa de que uma empresa opera apenas por intermédio de estruturas formais (VASCONCELOS, 1989).

Para Oliveira (2007), a estrutura informal é a rede não estruturada de relacionamentos sociais e pessoais que emerge das interações sociais dos indivíduos, o que significa que se forma espontaneamente quando os indivíduos se reúnem e realizam relacionamentos que não estão refletidos em um organograma.

No entendimento de Oliveira (2007), os itens da estrutura organizacional:

- Sistema de responsabilidade: Oliveira (2007), referiu-se à situação do subordinado aceitar sua obrigação e prestar contas ao superior. Para Daft (2005), os indivíduos geralmente obtêm autoridade conforme seu comprometimento.

- Sistema de autoridade: Daft (2005), é um sistema que funciona em uma linha de autoridade ininterrupta com princípios de unidade escalar e princípio escalar. O autor refere-se “a uma linha claramente definida de autoridade na organização que inclui todos os funcionários” (DAFT, 2005, p. 224).
- Sistema de comunicação: na visão de Oliveira (2007), o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionadas entre indivíduos, unidades organizacionais e agentes externos da empresa.

2.3. IDENTIDADE CORPORATIVA.

A identidade corporativa para Da Silva (2006, p. 11), “compreende as formas adotadas por uma empresa para se identificar ou se posicionar perante o público”. O autor afirma que “a empresa desenha sua identidade ou posicionamento para moldar sua imagem pública” (SILVA, 2006).

Para Torquato (2002), identidade é a “a natureza verdadeira, própria, dos negócios, o perfil técnico e cultural da empresa”. Identidade corporativa é a identidade corporativa, é um verdadeiro retrato da organização desde sua história até seus mínimos detalhes (KUNSCH, 2003).

Van Riel (1995, p. 28, apud SOUSA, 2006, p. 10) descreve a ideia de auto apresentação da organização estava fortemente focada em seu design e símbolos visuais, onde conceito se expandiu para incluir o comportamento e a comunicação da organização, além de suas características simbólicas.

Construções simbólicas resultam de um processo dinâmico de trocas sociais entre agentes e identificam valores, atitudes e experiências relacionadas a determinados bens, serviços ou organizações (CARNEIRO, 2011, p. 15).

Souza (2006, p. 180), cita que a imagem é responsável pelo potencial de pessoas diferentes verem o mesmo visual de maneiras diferentes ao mesmo tempo. O planejamento do processo de comunicação é fundamental na relação entre a organização social (o emissor) e seu público (o receptor), exigindo a utilização de técnicas e ferramentas adequadas a cada público-alvo (KUNSCH, 2003, p.38).

2.3.1. Missão, Visão e Valores.

Conforme Rossi e Luce (2002), missão é o papel que uma organização desempenha em seu negócio, dando alguma concretude à definição do negócio da empresa, apesar de integrar o momento filosófico ao planejamento estratégico, ser único para cada empresa e capaz de envolver todos os integrantes da organização em objetivo fundamental.

Ao definir a missão da organização, o empreendedor estará, posteriormente, definindo o foco de mercado da empresa, podendo prever com precisão o curso que fará, quem são seus concorrentes, fornecedores, tendo como foco os colaboradores, motivando-os a superar desafios sem desistir facilmente diante dos obstáculos que surgem pelo caminho (OLIVEIRA, 2009).

A visão é uma abordagem que apresenta onde a organização quer chegar, que de acordo com Tavares (2005), é uma visão das oportunidades de negócios que permite concentrar-se nos empenhos de sua busca. Ao analisar onde a organização pretende chegar, às teorias e

explicações baseiam-se em metáforas que nos permite entender as organizações de forma única, porém parcial (Bethlem, 2009).

De acordo com Oliveira (2007), a visão precisa ser vista como os limites que os responsáveis da empresa podem alcançar em um longo período e com uma abordagem mais abrangente, representando o que espera ser no futuro próximo ou distante.

De acordo com Clark (1967), os valores podem ser definidos como noções idealistas que emergem dentro de um determinado grupo de pessoas e são tipicamente expressas em termos de objetivos e procedimentos de ação em noções bastante precisas do que deve ser alcançado.

Conforme Deal e Kennedy (apud Freitas, 1991) os valores determinam o sucesso em termos concretos para os funcionários e estabelecem os padrões organizacionais que devem ser atendidos como o núcleo da cultura de uma organização e são essenciais para alcançar o sucesso porque dão aos funcionários um senso de direção compartilhado e fornecem diretrizes para o comportamento diário.

2.4. GESTÃO DE PESSOAS

Gestão projetada é uma função da Gestão de Pessoas para agregar relacionamentos entre pessoas e indivíduos que trabalham em uma empresa para perseguir os objetivos organizacionais (GIL, 2014; CHIAVENATO, 2014).

A definição de gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas é a combinação de atitudes, métodos, técnicas e práticas predeterminadas com o objetivo de gerenciar comportamentos internos e ampliar os recursos humanos nas empresas (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014), explica que Gestão de Pessoas pode ser um agrupamento completo de métodos dinâmicos e interativos. Eles são:

- Processos de agregar pessoas: o método pelo qual uma organização recruta candidatos do mercado de trabalho para apoiar seu processo de seleção (CHIAVENATO, 2014).
- Aplicar pessoas: Pizolotto e Drews (2009), determinam que esse processo pode ser dividido em três fases: primeiro o cargo, seguido por uma descrição e análise do trabalho, e a avaliação de desempenho vem por último.
- Recompensar pessoas: relaciona-se com a remuneração pelo trabalho desempenhado, que segundo Dutra (2002, p.181), o oposto econômico e/ou financeiro do trabalho realizado pela pessoa.
- Desenvolver pessoas: Gil (2014), remete uma coleção de experiências de aprendizado que nem sempre estão relacionadas aos cargos que as pessoas estão ocupando atualmente, mas oferecem oportunidades de crescimento profissional.
- Manter pessoas: a manutenção dos funcionários na organização depende da forma como se estabelecem os relacionamentos entre a gestão e os seus colaboradores, bem como os procedimentos de liderança e comunicação da equipe (PIZOLOTTO E DREWS, 2009).
- Monitorar pessoas: refere-se de um instrumento que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização (MARRAS, 2002, p.173).

Segundo Fae (2007), o processo de contratação visa atrair inúmeros candidatos para

determinados cargos que estão em aberto na organização, dos quais serão escolhidos os participantes para um futuro processo seletivo, que emprega técnicas de seleção altamente especializadas como: entrevista de seleção, testes de personalidade, testes situacionais, entre outros.

Na visão de Faraco (2002), a contratação é um método de obtenção de pessoas qualificadas para que, por meio de um processo seletivo, a organização possa escolher os melhores candidatos.

Conforme Chiavenato (2014), é fundamental que as organizações entendam a diferenciação entre desenvolvimento e treinamento, pois o treinamento tem características de aprendizagem para o seu trabalho atual, enquanto o desenvolvimento tem características de aprendizagem para uma futura função, por isso tem um foco de longo prazo.

2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

Siqueira (2008), explica que o clima organizacional é crucial para compreender o ambiente de trabalho e como afeta o comportamento e atitudes das pessoas, assim como a qualidade de vida e o efeito que isso traz para o desempenho institucional.

Conforme Litwin (apud LUZ, 2005, p. 10) clima organizacional é definido como uma característica do ambiente de trabalho que os funcionários podem vivenciar ou perceber.

LUZ (2005) relata que o clima organizacional pode ser positivo, prejudicial ou desagradável e, a intensidade com que as coisas acontecem determina quão prejudicial é o clima da instituição.

Chiavenato (2014) afirma que o clima se refere aos aspectos internos de uma organização, pode ter conotações psicológicas e está particularmente relacionado às qualidades motivacionais intrínsecas do ambiente institucional.

Souza (apud GRAÇA 1999, p. 9) alega que a diversidade de normas culturais contribui para o clima organizacional, que é a soma dos valores, costumes, tradições e objetivos que tornam uma empresa única.

Paschoal (2006, p.135), afirma que um ideal de clima interno para toda empresa é aquele em que os colaboradores tenham tanto orgulho da empresa onde trabalham como sentem do trabalho que fazem nela.

Para Martins et al. (2004) e Martins (2008), o clima organizacional está ligado às percepções e interpretações compartilhadas das dimensões das atividades, ambiente e políticas que definem a empresa.

Na visão de Coda (1997), o clima organizacional mostra a direção ou inclinação em relação ao grau em que as necessidades da organização e dos indivíduos que a compõem são efetivamente atendidas, tornando essa característica um dos indicadores de eficácia da instituição.

2.5.1. Indicadores do clima organizacional.

Na concepção de Luz (2005, p. 32), mesmo que o clima seja de fato abstrato, ele apresenta-se nas empresas por meio de alguns indicadores que falam de sua verdadeira qualidade.

O quadro abaixo mostra como esses indicadores são apresentados.

Quadro 1: indicadores do clima organizacional.

Tipo	Definição
Turnover	Também conhecido como rotatividade de pessoal, quando alta, demonstra falta de comprometimento por parte dos operários e pode ser um sinal de que uma organização não agrada seus colaboradores.
Absenteísmo	As ausências frequentes dos funcionários também podem ser causadas pela insatisfação com o ambiente organizacional.
Avaliação de Desempenho	O baixo desenvolvimento dos colaboradores é causado pela condição de ânimo, falta de empatia com a empresa ou até mesmo questões pessoais. Salienta a necessidade de os gestores ouvirem seus colaboradores
Greves	Apesar de as greves estarem mais relacionadas com a violação de obrigações legais das empresas, a aderência dos funcionários revela a sua insatisfação com a empresa.
Conflitos entre pessoas e departamentos	É a manifestação mais óbvia do clima de uma organização, a intensidade dos conflitos determina se o clima é ou não agradável.
Desperdício de Material	Um método em que um funcionário se rebela contra as situações de trabalho a que está submetido.
Queixas no Serviço Médico	Os empregados recorrem aos consultórios médicos da empresa para fazer denúncias sobre seus anseios relacionados ao trabalho, como: excesso de trabalho, assédio, isolamento, exposição a situações agravantes, discriminação etc. Muitas dessas questões acabam se transformando em conflitos emocionais que impactam negativamente na qualidade de vida e causam doenças.

Fonte: Adaptado de Luz (2005).

2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Santos (2000), cultura organizacional são os valores e crenças compartilhadas entre os membros de um grupo que serve como mecanismo de controle, aprovando ou desaprovando comportamentos e fornecendo significado, direção e motivação aos membros do grupo.

A cultura organizacional espelha no comportamento dos indivíduos no interior das empresas; Luz (2005), a cultura da empresa estimula o comportamento dos membros ao ditar o que deve ser seguido e rejeitar o que deve ser evitado.

Bowditch (2002) complementa que compreender a cultura de uma instituição é um processo altamente interpretativo e subjetivo que exhibe uma perspectiva sobre as atividades históricas e atuais.

Para Chiavenato (2014, p. 154), ela é construída morosamente e gradualmente permeia todas as práticas, formando um agrupamento de representações mentais e um conjunto coerente de significados que une os membros em torno dos mesmos objetivos de comportamento.

Chiavenato (2014), acredita que cada organização aprendeu a interagir com seu ambiente por meio de sua cultura organizacional, sendo uma mistura de crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, quando tomadas em conjunto, representam uma certa maneira de uma organização operar e funcionar.

Na concepção de Fleury (1987, p.10), a cultura é concebida como um agrupamento de valores e crenças partilhados pelos membros de uma instituição, deve ser consistente com outras variáveis institucionais como estrutura, tecnologia e estilo de liderança.

No entendimento de Freitas (2005, p. 97), cultura organizacional:

[...] primeiramente, como ferramenta de poder; segundo, como uma coleção de representações sociais imaginárias que emergem e reaparecem nas interações cotidianas dentro da instituição e se expressam em valores, normas, significados e traduções, visando um senso de direção e unidade, transformar a organização em fonte de identidade e conhecimento para seus membros.

Conforme Shein (2009, p. 23), existem várias crenças, normas, valores e regras de comportamento que os membros da cultura usam para descrevê-la para si e para os outros. Crozatti (1998), entende as características da cultura organizacional usando os seguintes conceitos:

- Crenças: segundo Freitas (1991), usados como sinônimos para indicar o que é aceito como verdade na organização, onde as ideias são aceitas como verdadeiras e, como resultado, são internalizadas e inquestionáveis.
- Valores: para os funcionários, os valores culturais orientados definem o sucesso em termos concretos e estabelecem os padrões que devem ser atendidos em uma empresa (DEAL E KENNEDY apud FREITAS, 1991).
- Costumes: para Crozatti (1998), referem-se à manifestação de suas crenças e valores em ações deliberadas ou ações que você realiza.
- Ritos: “constituem-se de um conjunto relativamente elaborado, dramático e planejado de atividades, que consolidam várias formas de expressão cultural de um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais, geralmente para o benefício da audiência e com múltiplas consequências sociais” (TRICE E BEYER, APUD TOMEI E BRAUNSTEIN, 1993, p.16).
- Cerimônias: são vistos como encontros sociais que ocorrem dentro de um grupo social, pois buscam confirmar seus valores, crenças ou costumes (CROZATTI, 1998).
- Rede de Comunicação Informal: é um processo de interação social no qual os indivíduos trocam mensagens simbólicas significativas por meio de vocalizações, comportamentos não verbais e verbalizações (SCHALL APUD FREITAS, 1991).

2.7. DIFERENÇAS E RELAÇÕES ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Silva (2001), o clima organizacional é a motivado por valores compartilhados e normas de longa data, ou, dito de outra forma, por um fator muito significativo que exista no mundo das organizações: uma Cultura Organizacional.

De acordo com Tamayo (1998), e em Palacios (2001), a cultura institucional é constituída por um conjunto de elementos, tais como: normas, crenças, mitos e valores que definem os padrões de comportamento esperados que compõem os membros da organização.

Luz (2005) define que clima é resultado da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos. O autor afirma ainda que existe uma relação casual entre cultura organizacional e clima, onde é possível dizer que clima é o resultado e cultura a causa (LUZ, 2005, p. 20).

Para Souza (1978), a maior parte dos autores refere-se a cultura e clima como sinônimos, sem descrevê-los explicitamente, enquanto outros não os referem diretamente, mas citam implicitamente suas influências e particularidades.

Assim sendo, Santos (2000, p. 42), esclarece que o clima tem uma natureza mais transitória, podendo aceitar intervenções a curto prazo; a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e normalmente a longo prazo.

O clima é conceituado como percepções compartilhadas de como as coisas são feitas, ou, mais precisamente, como percepções compartilhadas de políticas, práticas e procedimentos organizacionais, formais e informacionais; os objetivos da organização e os métodos adequados para alcançá-los são indicados pelo clima, que serve como princípio fundamental (AZEVEDO, 2007).

Cameron e Quinn (2006), apontam que a comparação entre clima e cultura refere-se às condutas, sentimentos e percepções fugazes das pessoas. A cultura organizacional é uma característica chave que muda gradualmente, enquanto o clima pode mudar de forma mais rápida e dramática porque é baseado em atitudes (CAMERON E QUINN, 2006).

2.8. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de vida no trabalho para Bowditch (2002), relacionar à satisfação das necessidades individuais que os membros de uma empresa podem alcançar por meio da convivência nessa organização.

Rodrigues (1994, p. 76), visualiza a qualidade de vida no trabalho sempre foi uma preocupação das pessoas, independente de suas funções ou ambientes, mas sempre voltada para trazer-lhes satisfação e bem-estar no exercício de suas funções.

Para França (2004), qualidade de vida no trabalho é um agrupamento de iniciativas desenvolvidas por uma organização, com o objetivo de desenvolver um plano de ação para aperfeiçoar o ambiente de trabalho por meio do uso de tecnologia e competências de gestão.

Kaleski (2017, p. 24), define a QVT “como o resultado de um conjunto de ações focadas na atividade dos indivíduos inseridos nas organizações, buscando eficiência nos processos sem deixar de lado a saúde dos colaboradores” Segundo Chiavenato (2014), QVT inclui a motivação dos funcionários por ser um fator determinante para que eles sejam recompensados pelo seu desempenho.

Para Vicente (2009), QVT busca conciliar satisfatoriamente o trabalho com o ambiente de trabalho de forma a alcançar um equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, satisfazendo ambos os domínios.

Bortolozo e Santana (2011) relata que a qualidade de vida no trabalho fortalece a confiança dos funcionários na organização e seu foco no contentamento, motivação e segurança. Conforme Chiavenato (2014), a QVT é medida da experiência humana no local de trabalho e da satisfação de quem desempenha o trabalho.

2.9. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para Robbins (2007), satisfação com o trabalho é a atitude geral que uma pessoa tem em relação ao trabalho que realiza. Um colaborador pode estar extremamente satisfeito e apresentar atitudes positivas, mas também pode estar insatisfeito e apresentar atitudes opostas, negativas.

Segundo Siqueira (2008), satisfação refere-se às experiências prazerosas que os seres humanos têm dentro das organizações, e essas experiências podem estar relacionadas a salários, colegas de trabalho, superiores, tarefas de trabalho, recompensas e quão satisfatórios eles são.

De acordo com Davis & Newstrom (1992), dependendo de como os empregadores veem o trabalho de seus funcionários, a satisfação no trabalho pode envolver sentimentos positivos ou negativos, portanto, a satisfação desenvolve sentimentos relativos, porque o que é satisfatório para um funcionário pode nem sempre ser para outros.

Desta forma, Robbins (2007) complementa que o interesse do executivo na satisfação no trabalho geralmente gira em torno do impacto que suas ações têm no desempenho dos colaboradores. Robbins (2007), mostra a satisfação dos colaboradores com seu trabalho e seu desempenho em relação à produtividade, absenteísmo e rotatividade.

O quadro abaixo mostra como esses indicadores são apresentados.

Quadro 2: satisfação dos funcionários

Tipo	Definição
Satisfação e Produtividade	De acordo com estudos realizados (nas organizações como um todo, não apenas em nível individual), pode-se dizer que colaboradores felizes são produtivos e tendem a ser mais eficazes
Satisfação e Absenteísmo	estudos mostram que colaboradores satisfeitos, mesmo em situações em que o absenteísmo é possível (por exemplo, devido a desastres naturais), apontam que funcionários satisfeitos apresentam índices de comparação mais elevados do que funcionários insatisfeitos, demonstrando que a satisfação está negativamente correlacionada com absenteísmo
Satisfação e Rotatividade	O nível de desempenho do empregado é um moderador significativo da satisfação do relacionamento e da rotatividade. Os funcionários com o melhor desempenho tendem a permanecer em um emprego, até porque recebem reconhecimento maior, elogios e outras recompensas que os levam a ter vontade de permanecer no emprego

Fonte: Adaptado de Robbins (2007).

2.10. MOTIVAÇÃO

A motivação de uma pessoa pode ser determinada como o processo que indica a intensidade, direção e persistência de seu empenho para atingir um propósito específico (ROBBINS, 2007). Para Chiavenato (2014), fatores motivacionais existem dentro dos indivíduos e são impulsionados pelas necessidades humanas.

Graça (1999), afirma que a motivação de um indivíduo resulta da força de seus motivos, os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsões, em seu interior, os motivos são dirigidos para objetivos, e estes devem ser conscientes ou inconscientes.

Vergara (2011, p. 42), define motivação como força, uma energia que impulsiona as pessoas em direção, decorrente de nossas necessidades internas. Robbins (2007) mostra motivação

como o modo responsável pela intensidade, sensação e persistência do empenho de um indivíduo para atingir um objetivo.

Na visão de Herzberg (1997, p.75), a motivação é uma iniciativa evolutiva que se inicia com a aquisição de recompensas associadas a atividades estimulantes e desafiadoras. De acordo com Gil (2014, p. 202) motivação é o vigor que incentiva as pessoas a agir.

De acordo com Silva (2011), a motivação humana é uma das principais apreensões e desafios da gestão organizacional contemporânea, e várias teorias explicam o significado dessa força que impulsiona os indivíduos a agirem de forma a ajudá-las a alcançar seus objetivos.

2.10.1. Teoria da hierarquia das necessidades.

Desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow (1943), a Teoria da Hierarquia das Necessidades também é conhecida como a Teoria das Necessidades de Maslow, que identificou cinco necessidades humanas e as organizou em um formato de pirâmide (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Figura 1: Hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: Robbins (2007, p. 133).

Na parte inferior da pirâmide estão os requisitos conhecidos como fisiológicos ou requisitos fundamentais, que incluem requisitos de alimentação, descanso, exercício, sexo e outros requisitos orgânicos (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

A necessidade de segurança é classificada no segundo nível, pois está relacionada a um ambiente seguro, perda de emprego e risco à integridade física, que para DuBrin (2003), agressão sexual é um exemplo de falta de segurança.

O terceiro nível é composto pelas necessidades sociais, como a necessidade de afeto e amizade, a necessidade de constar em um grupo de pessoas e a necessidade de dar e ganhar amor (ROBBINS, 2007). No quarto nível está a necessidade de autoestima e estima pelos outros, o indivíduo precisa ser respeitado, prestigiado e reconhecido pelos outros (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

O quinto nível está no topo da pirâmide, que é a necessidade de autorrealização ou crescimento, o grau em que um indivíduo alcança seu próprio potencial e autodesenvolvimento, a pessoa que ele pode se tornar, o objetivo que o indivíduo alcança, e a realização individual (ROBBINS, 2007).

Motta e Vasconcelos (2006) argumentam que o processo de atendimento das necessidades descritas por Maslow pode se alternar e nem sempre seguir um caminho linear, pois essas

necessidades podem se alternar e/ou mudar em grau e intensidade de acordo com cada indivíduo e ambiente que está incluso.

2.10.2. Teoria Dois Fatores de Herzberg.

Mota e Vasconcelos (2006), definem teoria da higiene-motivação, desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg (1968), sendo fortemente influenciada por Maslow e argumenta que fatores externos, ou fatores higiênicos, estão diretamente relacionados ao estado físico do local de trabalho, relações interpessoais, benefícios, salários, estilos de supervisão e políticas organizacionais.

A Teoria de dois fatores foi desenvolvida por Herzberg para esclarecer a conduta das pessoas no ambiente corporativo: fatores externos e internos (ROBBINS, 2007). Segundo Chiavenato (2003), o trabalho era visto como uma atividade humilhante e, para incentivar as pessoas a trabalharem mais, era necessário um forte impulso por recompensas e incentivos financeiros, supervisão, políticas organizacionais.

Figura 2: fatores motivacionais e higiênicos.

FATORES MOTIVACIONAIS (SATISFACIENTES)	FATORES HIGIÊNICOS (INSATISFACIENTES)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
1. Trabalho em si	1. Condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Chiavenato (2003, p. 334).

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg são relacionadas por Maximiano (2000) por apresentar pontos de concordância, onde os fatores higiênicos estão relacionados às necessidades primárias (segurança e fisiológicas, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto fatores motivacionais são relacionados às necessidades secundárias (autoestima e autorrealização).

2.10.3. Teoria X e Y – McGregor.

Segundo Stoner e Freeman (2009), Douglas McGregor e demais autores criticaram o modelo das relações humanas, citando apenas como um método sofisticado de controle dos funcionários, que conceitua de motivação.

Chiavenato (2003), declara que cada teoria administrativa é baseada em crenças sobre como as pessoas se comportam dentro das organizações e nesse sentido, Douglas McGregor relaciona dois estilos: um tradicional, mecanista e sistemático (teoria X); outro fundamentado em noções contemporâneas sobre o comportamento do indivíduo (teoria Y).

Robbins e Decenzo (2004) apresentaram dois pontos de vista opostos sobre a essência do ser humano proposto por McGregor.

Um basicamente negativo, rotulado de Teoria X e outro basicamente positivo, rotulado de Teoria Y. Depois de ver como os gerentes tratavam seus colaboradores, McGregor concluiu que a opinião de um gerente sobre a natureza humana é baseada em suposições, positivas ou negativas e que os gerentes moldam seu comportamento para com os funcionários conforme essas suposições (ROBBINS e DECENZO, 2004, p.205).

Sobre a teoria X Chiavenato (2003):

Representa o estilo de Administração Científica de Taylor, Teoria Clássica de Fayol e Teoria Burocracia de Weber em diferentes posições da teoria administrativa. Julga a iniciativa individual, aprisiona a criatividade e estreita a atividade profissional através da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazerem aquilo que a empresa pretende que elas façam, independente de suas opiniões ou objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2003).

Para Dias e Stocco (2006), a teoria da Teoria Y reafirma que os funcionários são colaboradores, a partir dessa definição, encaram seu trabalho como fonte de satisfação e conseguem dedicar mais tempo a ele para alcançar melhores resultados.

A Teoria Y desenvolve um modo de administração aberta, dinâmico e democrático; administrar torna-se um processo que cria oportunidades, libera potenciais, remove obstáculo, estimula o crescimento individual e proporcionar orientação para os objetivos (CHIAVENATO, 2003).

Após inúmeras análises das teorias X e Y, Chiavenato (2003) conclui que a teoria Y proporciona um modelo de administração mais participativo fundamentado em valores humanos, enquanto a teoria X proporciona um modelo de administração baseado em controles externos impostos aos indivíduos, sendo opostas entre si.

2.10.4. Teoria da Expectativa – Vroom

Segundo Ramos (1990), uma das teorias mais populares e que se destaca pela compreensão da motivação é a Teoria da Expectativa de Vroom, conhecida como Teoria da Instrumentalidade ou Teoria VIE (Valência, Instrumentalidade, Expectância), sendo resultado dos estudos de Tolman que identificou natureza cognitiva em processos motivacionais.

Para Chiavenato (2003), ao contrário de outras teorias, a teoria de Vroom concentra somente na motivação para produzir, rejeitando noções pré-concebidas e reconhecendo diferenças individualizadas, uma vez que as evidências têm mostrado cada vez mais que pessoas diferentes reagem de forma diferente dependendo da situação em que são colocados.

Segundo Vroom, citado por Ramos (1990), o processo motivacional se desenvolve de acordo com a percepção do indivíduo sobre a relação entre os esforços que ele conscientemente acredita que deve fazer para atingir uma determinada meta ou objetivo e o valor que atribuem a esses esforços.

Para explicar a motivação, Vroom propõe um modelo de expectativa da motivação baseada em objetivos intermediários e meios que direcionam a um objetivo final. Conforme esse modelo, a motivação é um processo que controla escolhas entre comportamentos. A pessoa percebe as consequências de cada comportamento como resultado representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário, está buscando recursos para alcançar resultados (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Ramos (1990), o modelo leva em consideração a significância das diferenças individuais, bem como o nível percebido de equidade nos resultados alcançados, as pessoas também diferem em suas expectativas e percepções dos comportamentos que lhes permitirão obter as recompensas desejadas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo foi realizado em uma operadora de saúde em Vitória/ES, com mais de 30 anos de atuação, a pesquisa foi aplicada entre os dias 26 a 30 de outubro de 2022, no intuito de compreender de que maneira o clima organizacional interfere na satisfação dos colaboradores.

Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória descritiva a qual Gil (2002, p. 4), define que pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior compreensão do assunto com vistas a torná-lo mais claro ou desenvolver hipóteses, isso inclui levantamento bibliográfico e entrevistas.

O objetivo principal de um estudo descritivo é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno (GIL, 2002, p. 42).

Também desenvolvido uma pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002), é elaborada com embasamento de materiais prontos, extraído principalmente de artigos científicos e livros. Quanto à abordagem é classificada como qualitativa; para Silva e Menezes (2005, p. 20), tem como fonte direta de coleta de dados o ambiente natural, e o pesquisador é a ferramenta chave.

Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário, baseado no modelo do Pandape, desenvolvido no Google Forms, composto por 20 perguntas e enviado para os colaboradores através de um link via aplicativo de mensagens instantâneas, WhatsApp.

O objetivo da pesquisa foi verificar a percepção do clima organizacional na visão do colaborador, bem como definir e caracterizar clima organizacional, definir a satisfação no trabalho e verificar o quanto a cultura interfere na satisfação do colaborador.

Quanto a análise utilizou-se os dados obtidos das informações geradas através do Google Forms: ao final da aplicação, a ferramenta disponibiliza gráficos com as respostas obtidas, que foram ponderadas e equiparadas com os objetivos do problema de pesquisa, chegando então aos resultados e considerações finais.

Cálculo da amostragem:

$$NO = \frac{1}{E0^2} (1)$$

$$n = \frac{N \times NO}{N + NO}$$

Sendo:

N_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra.

E_0 = erro amostral tolerável.

n = tamanho da amostra.

N = representa o universo, ou seja, a quantidade aproximada do total de colaboradores.

A população é de 120 colaboradores da referida operadora de saúde, pode se considerar que o erro amostral seja de 5%. Deste modo, calcula-se o tamanho da amostra como:

$$N_0 = \frac{1}{(0.05)^2} = \frac{1}{0,0025} = 400$$

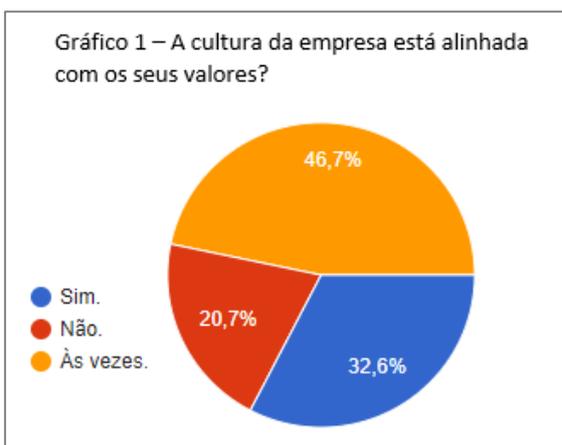
$$n = \frac{120 \times 400}{120 + 400} = \frac{48.000}{520} = 92,30$$

Assim, encontrou-se o total de 92 colaboradores necessários para a amostragem.

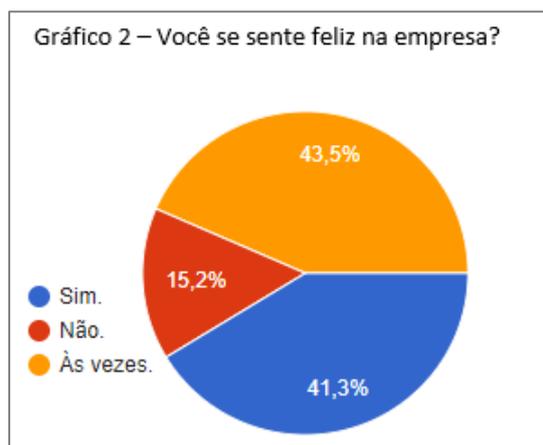
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa escolhida possui um total de 120 colaboradores em sua sede administrativa, localizada em Vitória/ES, com mais de 30 anos de atuação no mercado de saúde suplementar.

O questionário foi respondido por 92 colaboradores pertencentes à empresa, sendo uma amostra adequada, como apresentou a metodologia, possibilitando verificar se a cultura organizacional interfere na satisfação dos colaboradores.



Fonte: Elaboração própria.



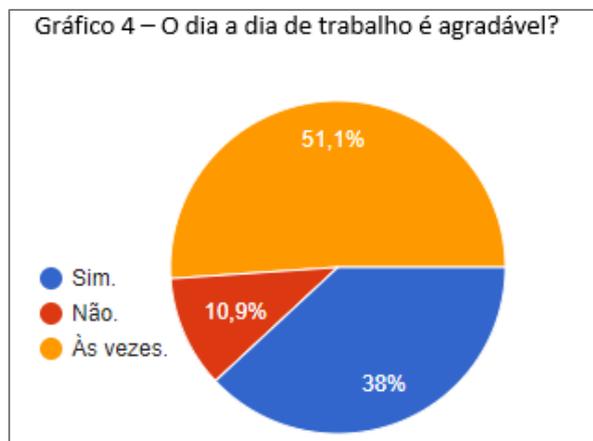
Fonte: Elaboração própria.

Através dos dados percebidos nos gráficos 1 e 2, verificou-se que 46,7% dos colaboradores entrevistados afirmam que a cultura organizacional está parcialmente alinhada com os seus valores, destes, 43,5% estão parcialmente felizes na organização.

Os colaboradores não sentem um alinhamento por completo com os princípios da organização. Para Luz (2005), a cultura da empresa estimula o comportamento dos membros ao ditar o que deve ser seguido e rejeitar o que deve ser evitado.



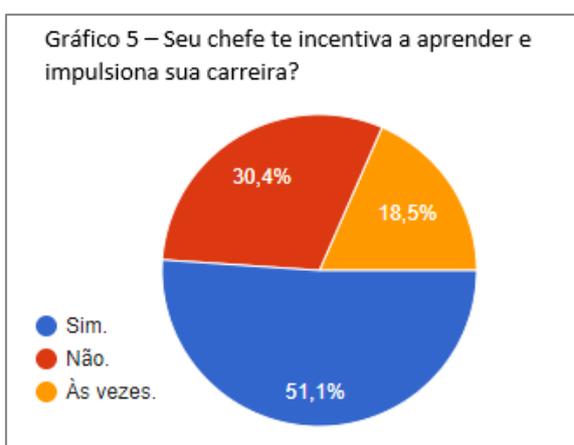
Fonte: Elaboração própria.



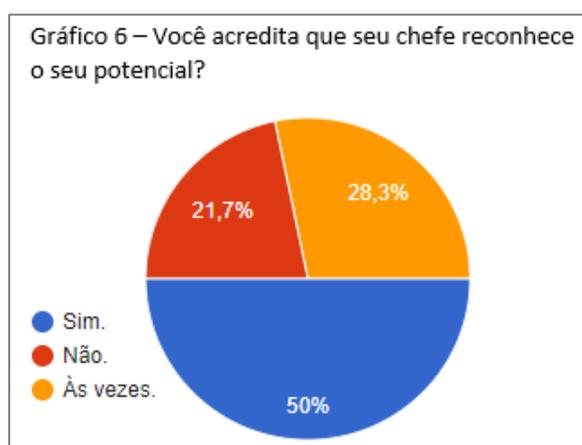
Fonte: Elaboração própria.

Os gráficos 3 e 4 possibilitaram identificar que 60,9% dos entrevistados sentem que o ambiente de trabalho é totalmente adequado para realizar suas atividades, 51,1% sentem que o dia a dia de trabalho é parcialmente agradável.

Percebe-se uma certa insatisfação que pode estar atrelado com as relações interpessoais. Para Robbins (2007), satisfação com o trabalho é a atitude geral que uma pessoa tem em relação ao trabalho que realiza. Um colaborador pode estar extremamente satisfeito e apresentar atitudes positivas, mas também pode estar insatisfeito e apresentar atitudes opostas, negativas.



Fonte: Elaboração própria.

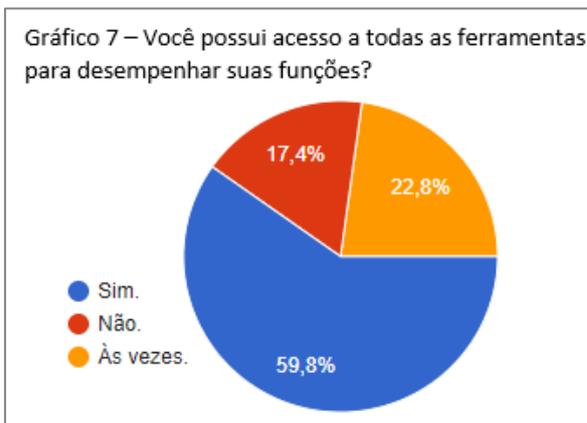


Fonte: Elaboração própria.

Já os gráficos 5 e 6, em relação à liderança, foi apresentado que 51,1% dos colaboradores afirmam que são incentivados e impulsionados em sua carreira, 50% acreditam que seu chefe reconhece o seu potencial.

Há um acompanhamento com desenvolvimento que promove a motivação e conseqüentemente o desempenho dos colaboradores. Gil (2014), remete uma coleção de experiências de

aprendizado que nem sempre estão relacionadas aos cargos que as pessoas estão ocupando atualmente, mas oferecem oportunidades de crescimento profissional.



Fonte: Elaboração própria.



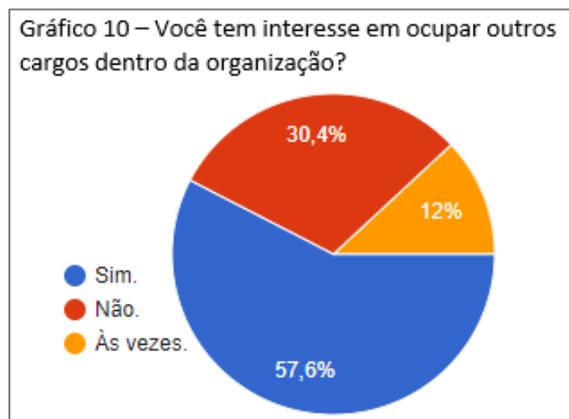
Fonte: Elaboração própria.

Nos gráficos 7 e 8, é percebido que 59,8% dos entrevistados possuem todas as ferramentas para desempenhar suas funções e, 50% sentem-se satisfeitos em desempenhá-las no dia a dia de trabalho.

Percebe-se que os colaboradores estão motivados e comprometidos com os objetivos da empresa. Para França (2004), qualidade de vida no trabalho é um agrupamento de iniciativas desenvolvidas por uma organização, com o objetivo de desenvolver um plano de ação para aperfeiçoar o ambiente de trabalho por meio do uso de tecnologia e competências de gestão.



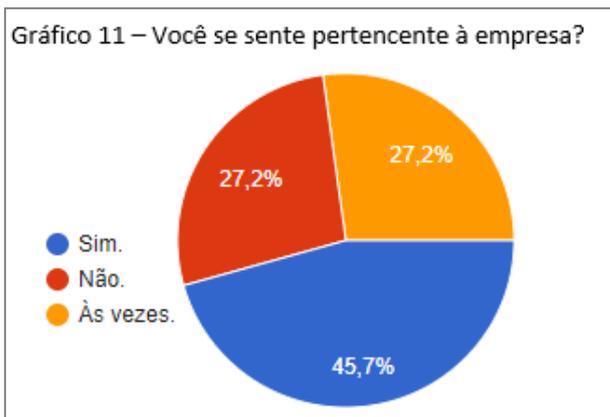
Fonte: Elaboração própria.



Fonte: Elaboração própria.

Verificou-se nos gráficos 9 e 10 que 47,8% dos entrevistados estão insatisfeitos com o salário recebido para realizar as atividades desempenhadas; 57,6% têm o interesse em ocupar outros cargos dentro da organização. Nota-se que a remuneração é o fator primordial, o que de certa forma faz com que os colaboradores almejem alcançar novos cargos para assim continuarem engajados.

Dutra (2002, p. 181) define que remunerar pessoas pelo trabalho desempenhado está relacionado com o oposto econômico e/ou financeiro do trabalho realizado pela pessoa.



Fonte: Elaboração própria.



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se nos gráficos 11 e 12 que 45,7% têm o sentimento de pertencimento a empresa e, 44,6% têm orgulho em trabalhar na empresa. Os propósitos dos colaboradores os tornam importantes para a instituição de modo que sentem-se orgulhosos e contribuem com os objetivos da empresa.

Para Vicente (2009), QVT busca conciliar satisfatoriamente o trabalho com o ambiente de trabalho de forma a alcançar um equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, satisfazendo ambos os domínios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional é importante para as empresas porque direciona e harmoniza o comportamento dos funcionários no trabalho, resultando em um ambiente mais saudável para a realização das atividades.

Desta forma, este artigo teve como objetivo geral verificar se o clima organizacional interfere na satisfação e motivação dos colaboradores; no desdobramento foram apontados os objetivos específicos, sendo a definição e caracterização do clima organizacional, a definição da satisfação no trabalho e a verificação por meio de uma pesquisa, o quanto a cultura interfere na satisfação e motivação dos colaboradores.

Foi-se aplicado um formulário com 20 questões objetivas via Google Forms para 92 pessoas, pertencentes ao quadro de funcionários da sede administrativa da empresa; após a apuração dos resultados obtidos, no questionário aplicado, pode-se concluir que a cultura da empresa é satisfatória, o ambiente de trabalho é agradável aos colaboradores.

Mediante as respostas, também foi concluído que as funções desempenhadas pelos funcionários são satisfatórias, a empresa disponibiliza todas as ferramentas para a execução das atividades, os funcionários têm a possibilidade de crescimento dentro da empresa, além disso, eles são incentivados pelos gestores a desenvolver-se em suas funções para alcançar novos cargos.

Por fim, foi identificado através das respostas, que dos 92 entrevistados, 44 estão insatisfeitos com o salário que recebem para executar suas tarefas na empresa, o que pode acarretar a desmotivação e o baixo desempenho, considerando também um alto turnover, e acarretando uma imagem negativa da organização.

Conclui-se que a empresa possui o clima organizacional com grau de satisfação adequado, os

colaboradores sentem-se pertencentes a organização e orgulhosos em trabalhar na empresa; a possibilidade de crescimento profissional é o fator norteador para a motivação dos colaboradores, o que gera satisfação em desempenhar o seu trabalho e reflete diretamente nos resultados; assim, o clima organizacional é determinante para garantir o bom desempenho dos funcionários.

Uma sugestão para futuras análises é expandir a pesquisa para toda a empresa, no sentido de evidenciar se a satisfação e motivação dos funcionários da sede administrativa e das clínicas são as mesmas, por fazer parte da mesma operadora de saúde suplementar.

REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. Mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto (Org.) *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.

AZEVEDO, Maria Cândida Baumer. *Cultura e clima organizacional: seriam mesmo sinônimos? People and results*, São Paulo, 2007. Disponível em: <peopleandresults.com.br/cultura-e-clima-organizacional>. Acesso em: 08 out. 2022.

BERNARDES, C. *Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. *Qualidade de Vida no Trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho*. 2011 p. 09-11. In: 1º Simpósio nacional de iniciação científica. Disponível em: <<http://www.unifil.br/portal/images/pdf/documentos/anais/simposio/simposio2011.pdf>>. Acesso em: 27 de setembro de 2022.

BOWDITCH, James L. *Elementos do comportamento organizacional*. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo, Pioneira Thomson, 2002. 305p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. Barueri: Manole, 2014.

CLARK, Burton R. *Adaptação das organizações e valores precários*. In: ETZIONI, Amitai (coord.). *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1967.

DA SILVA, Poliana Ferreira. *A Imagem de uma Organização como Fator Imprescindível para o Sucesso*. Intercom, Natal, p. 1-15, set./set. 2008. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1965-1.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2022.

- DAFT, R. L. Administração. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DIAS, V. STOCCO, J. P. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino superior. Passo Fundo. 2006.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto. São Paulo: Makron, McGraw — Hill, 1991.
- GALBRAITH, Jay. Projetando a Organização Inovadora. In: STARKEY, K. (org). Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.
- GRAÇA, Hélio. Clima organizacional: uma abordagem vivencial. Brasília: FUNADESP, 1999.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 5. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 217 p. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649486/mod_resource/content/1/LIMONGIFRAN%C3%87A%202004%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf>. Acesso em: 30 set. 2022.
- LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOREIRA, Elen Gongora. Clima organizacional. Curitiba PR: Brasil, IESDE 2012.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. D. Teoria geral da administração. 3ª rev. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Larissa S. A. Os Conceitos de missão, visão e valores como Parte Essencial no Desenvolvimento dos Colaboradores Focando em Resultados de Longo Prazo. 2009. 13f. Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário UNA. Departamento de Gestão Estratégica de Pessoas, Belo Horizonte, 2009.

PANDAPE. Disponível em: < <https://blog.pandape.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 25 out. 2022.

PASCHOAL, Luiz. Gestão de Pessoas em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2006.

PALACIOS, K.E.P. (2001). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. Revista de Administração, 37(3), 96-104 - São Paulo.

PINTO, Ricardo Lopes. Evolução da Estrutura Organizacional ao Longo do Ciclo de Vida do Projeto: Um Estudo de Caso. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2002

PIZOLOTTO, Maira Fátima; DREWS, Gustavo Arno; Gestão de Pessoas. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

RAMOS, J. P. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicol. USP v.1 n.2 sulp.2 São Paulo dez, 1990.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho. Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROBBINS, S. P. DECENZO, D. A. Fundamentos da administração: Conceitos essenciais e aplicação. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: Encontro Anual da Anpad, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação, UFSC, 4 ed. Florianópolis 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, Edela L. P. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Bliicher, 1978.

SOUSA, Gisela Maria Santos Ferreira de. Comunicação Institucional, imagem corporativa e identidade corporativa: a inter-relação das categorias. *Revista Cambiassu, Maranhão*, v. XVI, n. 2, p. 177-191, jan./dez. 2006. Disponível em: <http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2006/gisela.pdf>. Acesso em: 10 ou. 2022.

STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VASCONCELLOS, Eduardo. *Estrutura das organizações*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VICENTE, Aracili Dantas. *O Enfermeiro do trabalho: Melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores*. Santa Tereza: 2009. Disponível em: <http://www.bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/.../online/>. Acesso em: 19 de setembro de 2022.