



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA RONDÔNIA
CAMPUS JI-PARANÁ.
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

JULIANE ARAÚJO NEPONUCENO

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO**

JI-PARANÁ, 2023



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

JULIANE ARAÚJO NEPONUCENO

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO**

Artigo apresentado ao Curso Superior Tecnológico em Gestão Pública, EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Rondônia (IFRO), Campus Ji-Paraná.

Orientadora: Dra. Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira.

JI-PARANÁ, 2023



Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

N44li

Neponuceno, Juliane Araújo.

A Importancia do clima organizacional para a qualidade de vida no
trabalho / Juliane Araújo Neponuceno, Ji-Paraná-RO, 2023.

11 f.

Orientador(a): Prof^ª .Dr^ª Monica do Carmo Apolinário de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Ji-Paraná-RO, 2023.

1. Gestão. 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Clima
organizacional. I. Oliveira, Monica do Carmo Apolinário de (orient.). II.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia -
IFRO. III. Título.

CDD: 658.382

Bibliotecário(a) Responsável: Cleuza Diogo Antunes, CRB-11/864 (Campus Ji-Paraná)

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Juliane Araújo Neponuceno¹

Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira ²

Resumo: Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo identificar fatores positivos no clima organizacional que influenciam na qualidade de vida no trabalho. Para tanto faz uma abordagem conceitual de modo a colaborar para a apropriação de conhecimentos relacionados ao mundo do trabalho e das relações entre as pessoas no ambiente laboral. Em se tratando da metodologia utilizada para a realização deste artigo, foi feita uma bibliográfica, buscando autores e artigos científicos que embasam o assunto abordado. O bom clima organizacional está atrelado ao nível de satisfação do trabalhador, as características ambientais e a relações humanas com foco na produtividade, uma vez que o reconhecimento dessa dinâmica são fatores cruciais para uma boa gestão.

Palavras-chaves: Gestão; Qualidade de Vida no Trabalho; Clima Organizacional.

Abstract: This course completion work aims to identify positive factors in the organizational climate that influence the quality of life at work. For that, it makes a conceptual approach in order to collaborate for the appropriation of knowledge related to the world of work and the relationships between people in the work environment. Regarding the methodology used to carry out this article, a bibliography was made, seeking authors and scientific articles that support the subject addressed. A good organizational climate is linked to the level of worker satisfaction, environmental characteristics and human relations with a focus on productivity, since the recognition of this dynamic are crucial factors for good management.

Keywords: Management; Quality of life at work; Organizational Climate.

1. Introdução

As relações de trabalho e a gestão de recursos buscam cada vez mais adaptar-se as metamorfoses rápidas que ambientam as relações administrativas. Mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas se integram a um sistema articulado de relações que produzem variados resultados. Nesse cenário de transformações constantes organizações públicas e

¹ Acadêmica do curso CST Gestão Pública - IFRO. E-mail: julianeneponuceno@gmail.com

² Professora Orientadora. Doutora em Educação e docente do IFRO campus Ji-Paraná. E-mail: monica.oliveira@ifro.edu.br

privadas buscam estratégias para dinamizar os espaços de gestão. O sucesso organizacional ocorre por intermédio de pessoas (CHIAVENATO, 2010), por esse motivo é necessário que os sujeitos envolvidos no trabalho se sintam em um ambiente favorável e valorativo.

As condições físicas e materiais, bem como as psicológicas e sociais são componentes constitutivos do ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2010) um ambiente de trabalho agradável atua como elemento facilitador das relações interpessoais, e conseqüentemente, promove melhorias na produtividade. Tal pensamento tem reflexos no planejamento e constituição do clima organizacional de empresas e ambientes administrativos.

O mundo do trabalho e as dinâmicas desse tempo acelerado e por vezes conflituoso exige a compreensão de que o trabalhador é a peça chave de uma organização. Qualquer estrutura administrativa depende dos sujeitos que atuam nela para manter-se competitiva no mercado de trabalho. Por isso, é preciso que os colaboradores se sintam motivados e comprometidos, é necessário criar um ambiente de trabalho assertivo e cordial., a fim de tornar a rotina mais agradável. Estudos que nos serviram de base argumentativa, indicam que a ausência de uma gestão voltada para a qualidade de vida do trabalhador e a adoção de práticas inadequadas e despreocupada com os aspectos humanos da instituição trazem impactos negativos e prejudicam o sucesso organizacional.

Neste sentido, o foco dessa análise bibliográfica concentra-se em discorrer sobre a importância da qualidade de vida do trabalhador frente a conquista de resultados positivos na composição do clima organizacional de setores de gestão. O interesse pela temática que relaciona Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho ocorreu em decorrência da atuação no serviço público, em que é possível observar o comportamento de pessoas em situação de liderança, das estratégias usadas no gerenciamento de pessoas subordinadas, que ora se mostram positivas, ora afetam as relações e se instalam conflitos de variadas ordens.

A questão norteadora que orienta esse estudo consiste em indagar: Em que medida o clima organizacional atua para a qualidade de vida no trabalho? Resolução da problemática apresentada nos conduziu ao objetivo geral de identificar fatores positivos no clima organizacional que influenciam na qualidade de vida no trabalho. Para tanto estabelecemos os objetivos específicos: Conceituar e identificar aspectos relevantes que relacionam clima organizacional e qualidade de vida no trabalho; e especificar elementos motivadores que atuam na gestão e na produtividade.

O estudo é relevante à medida que promove a ideia de flexibilização de estruturas organizacionais, de modo inovador e com a preocupação com o bem estar dos colaboradores. É um novo conceito de trabalho em que o homem é compreendido como sujeito social, produtivo, dinâmico, criativo e participativo, e não como uma máquina a serviço do capital.

2. Procedimentos metodológicos

O método utilizado neste artigo foi o da pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva e com abordagem qualitativa em artigos disponibilizados em bancos de dados da internet e Google acadêmico, através das seguintes palavras-chave: Qualidade de vida, Clima organizacional, ambiente de trabalho; Produtividade; Motivação.

O levantamento bibliográfico possibilitou o polimento das ideias e eleger os sentidos e conexões mais relevantes para a compreensão do assunto, para então

analisá-las e assegurar a coesão na composição do pensamento (GIL 2008), visto que está focada em expressar uma visão geral da importância do Clima organizacional para a qualidade de vida no trabalho.

3. Clima Organizacional

O trabalho muitas vezes constitui um fardo quando as condições estabelecidas não favorecem o crescimento ou rendimento dos sujeitos envolvidos na ação laboral. Condições inadequadas de iluminação, falta de recursos, falta de estrutura física, conflitos emocionais, entre outros, são desmotivadoras e geram um clima organizacional ruim e tenso. Para compreender como o clima organizacional têm impacto na vida dos trabalhadores e na qualidade de vida no trabalho é preciso compreender seu conceito e como ele é constituído nas organizações.

O conceito de Clima Organizacional adequado ao pensamento que desejamos imprimir neste artigo consiste na interseção de elementos que consideram características psicológicas, psicossociais, culturais e éticas. Para Neves *et al* (2005) compreensão sobre o processo de constituição de um clima organizacional adequado é vital para verificar a cooperação dos colaboradores nas decisões da empresa, a satisfação, comprometimento e a relevância dos recursos humanos, bem como determinar o impacto (positivo ou negativo) dessa participação, a fim de promover ajustes e adequações.

Concordamos com o conceito estabelecido por Luz (2009) para quem o clima organizacional é considerado um conjunto de valores e atitudes de padrões de comportamentos existentes em uma organização públicas ou privadas, que reflete o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. É o reflexo do estado de disposição das pessoas em uma determinada atmosfera de trabalho.

Segundo Chiavenato (2010) toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Para ele “o clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento” (2008, p.119).

Atua como agente mediador entre a atividade exercida e o comportamento dos sujeitos envolvidos na ação laboral. No entanto, Procopiuk, *et al* (2009) afirmam que ainda existem poucos estudos fundamentem de forma efetiva esse conceito. As ações que relacionam o clima organizacional ao comportamento, estão vinculadas a percepções acerca das características pessoais, experiências dos colaboradores, características de trabalho e estruturais.

O ambiente interno, em que convivem entre si os membros da organização, se estabelece uma ligação com o grau de motivação e satisfação quando o Clima Organizacional é favorável, porém quando é desfavorável essas necessidades não são satisfeitas (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006). Mas é preciso levar em consideração que fatores externos também podem influenciar na constituição de um clima organizacional positivo ou negativo (REINERT, MACIEL E CANDATTEN, 2011).

O ambiente externo é permeado por emoções, problemas pessoais, doenças, conflitos que geram impacto direto no clima organizacional, interferindo nas relações das pessoas dentro da empresa e no processo produtivo. Logo, é responsabilidade do gestor, identificar e transformar o espaço (físico e interpessoal), e construir um ambiente com condições ideais de trabalho, por meio da definição de estratégias de organização.

É necessário observar e compreender os processos humanos que permeiam a atuação da gerência. A necessidade de as empresas apresentarem domínio de suas ações e se adequarem às modificações recentes. (VILLARDI, FERRAZ E DUBEUX 2011). A personalidade do ser humano precisa ser considerada quanto à motivação emocional, profissional e social, pois todo ser humano possui vivências e preocupações que possuem relação com o ambiente em que se encontram e o estímulo que recebem (CUNHA *ET AL*, 2014).

Dito de outro modo, o trabalhador é o elemento pulsante de qualquer organização, sem ele não há processos. Para atender a finalidade de geração de lucro e promoção de competitividade, a gestão tem a responsabilidade de utilizar essas variáveis (motivação, vivências, condições de saúde, conflitos externos etc.), promovendo satisfação e qualidade profissional e funcional para a equipe (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014).

O clima organizacional é também um instrumento de avaliação da gestão, dos processos e dos resultados, além de influenciar no grau de satisfação e na produtividade do profissional. Para Lima *et al* (2014) Se o clima proporcionar interesse, motivação e aumento do desempenho de seus colaboradores e auxiliar na boa relação entre esses os profissionais envolvidos, se tornará favorável para o processo produtivo como um todo. Para Luz (2011) o clima organizacional:

Retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa (LUZ, 2001, p. 49).

Nesse universo de sentidos, essa ferramenta (Clima Organizacional) proporciona melhor interação entre os sistemas e o indivíduo, para a identificação de problemas, metas e processos na busca por novas estratégias que se adequem as variadas situações para a obtenção dos resultados esperados. É mutável, sofre influência das relações e dos recursos engendrados, de modo que é capaz de mudar comportamentos e alterar resultados.

Quando se estabelece um conjunto de preceitos, políticas administrativas internas, valores éticos e crenças capaz de dar forma ao modo como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização se alcança o estabelecimento da cultura organizacional. E a cultura organizacional estrutura um clima organizacional propício para o desenvolvimento e a produtividade, sem desconsiderar o processo humano intrínseco.

Algumas características são elementares para a constituição de uma cultura organizacional como: o perfil dos líderes e clientes internos, os ritos e símbolos presentes nas relações, tipos de comunicação adotados, filosofia da política de gestão, a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais dos componentes, etc. Entretanto o Clima Organizacional sintetiza as percepções, atitudes e sentimentos em dimensões mensuráveis que representam as práticas comportamentais dos sujeitos envolvido na organização.

Os estudos relacionados a climas organizacionais, que embasam nossa análise, pontuam obstáculos, prováveis resoluções dos problemas e definições de estratégias e planejamento que se ajustam para o empenho e a gestão dos recursos

disponíveis, metodologias, políticas de relações humanas e implantação de ferramentas que sejam capazes que disponibilizar a tomada de decisões pelos gestores. Mesmo que seja necessário corrigir suas falhasse identificar fraquezas (ALÉSSIO ET AL. 2009), os resultados permitirão fortalecer a confiabilidade e segurança entre a instituição e os colaboradores.

Dois elementos, na gestão de pessoas, são basilares e complementares: a motivação e a produtividade. A motivação indica o processo de incentivar o comportamento do ser humano para um determinado fim. Este comportamento é sempre motivado, como uma mola propulsora que movimenta o sujeito pra a ação. Já a produtividade, consiste na quantidade de bens ou serviços que um indivíduo produz num certo tempo e lugar, efetuando uma comparação com os outros componentes da equipe e com as metas estipuladas (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006). Uma empresa é produtiva quando alcança seus objetivos, transformando matéria-prima num produto que obtenha o menor custo e maior lucro.

Daft (1999, p.318) afirma que “a motivação do empregado afeta a produtividade.” Nesse sentido, o indivíduo motivado terá disposição para comprometer-se com os objetivos da organização. Com o pensamento similar Moscovici (1997) afirma que a forma como a gestão lida com as diferenças no ambiente de trabalho, indica o clima organizacional entre as pessoas e este tem uma intensa influência sobre a vida dos colaboradores, o comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade.

A motivação é provocada por propriedades concretas do ambiente organizacional, que Chiavenato (2004) denomina dimensões: a estrutura organizacional, a responsabilidade, os riscos, as recompensas, calor e apoio, conflitos.

A Estrutura organizacional permite ao gestor impor limites ou liberdade para as pessoas apor meio de ordem, restrições e limitações impostas na situação de trabalho. Quanto maior for a liberdade, melhor o clima. A Responsabilidade pode atuar na coibição ou incentivo a determinados comportamentos das pessoas. A adoção de práticas protetoras para evitar riscos ou ser impulsionadora no sentido de assumir desafios novos e diferentes também estabelece as diretrizes de um bom clima organizacional. Já o sistema de recompensas permite enfatizar críticas e punições, do mesmo modo estimular recompensas e incentivos com foco no alcance de resultados. Quanto mais estimular recompensas e incentivos, melhor o clima.

A depender da gestão pode-se manter um clima frio e negativo de trabalho ou criar um clima acolhedor e colaborativo. Para organizar situações de conflitos, a gestão precisa estabelecer regras para evitar choques de opiniões diferentes, ao mesmo tempo em que poderá incentivar diferentes pontos de vista. Mas de modo geral, cabe sempre lembrar que “o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e satisfação no trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 424). Podemos afirmar que o clima organizacional é portanto, um indicador de satisfação.

4. A qualidade de vida no trabalho e o papel da gestão

As profundas transformações ocorridas no mundo do trabalho e nas relações econômicas buscam cada vez mais a competitividade, sem desconsiderar as relações sociais, políticas, tecnológicas e ambientais. Nesse efervescente cenário de transformações as condições de vida e vem estar dos cidadãos são objetos de discussão. Nesse contexto de produtividade e de processos organizacionais

competitivos, a qualidade de vida no trabalho vem ganhando espaço nas práticas de gestão.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho está relacionado aos aspectos da vivência no trabalho como mecanismo para promover boa gestão, liberdade, autonomia e um ambiente agradável. Para Chiavenato (2010) um bom planejamento para a aplicação do conceito de qualidade de vida no trabalho deve procurar estruturar o ambiente para satisfazer a necessidade da maioria das pessoas que integram a atividade laboral e tornar a organização do espaço e da atmosfera desejável e atraente.

A implantação de melhorias e inovações gerenciais, o aperfeiçoamento de recursos tecnológicos e estruturais, formam um conjunto de ações que favorecem a qualidade de vida no trabalho. Mas é preciso considerar que as necessidades humanas são variáveis em conformidade com a identidade cultural dos sujeitos que compõe as equipes, portanto determinada no processo e pelo coletivo vivenciado. A qualidade de vida influencia no clima organizacional, que por sua vez influencia no desempenho dos colaboradores e na produtividade.

Como podemos observar são relações interligadas, há uma conexão indispensável entre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. É um processo social acima de tudo, em que a interação humana se consolida. O núcleo desse processo de interação humana é composto por liderança.

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, necessária em todos os tipos de organização humana. Um processo que envolve relacionamentos, objetivos e interesses. Vergara (1999) afirma que a liderança está associada a motivação das pessoas para realizar a missão e os objetivos empresariais. O desafio do líder é sempre buscar estratégias para influenciar de forma positiva no envolvimento do grupo sob sua responsabilidade, contribuindo para um bom clima organizacional.

As relações de trabalho produzem muitos efeitos dentro de uma organização administrativa, especialmente no que se refere a uma gestão de qualidade. O bom gestor é o indivíduo que possui características capazes de influenciar seu grupo e gerenciar a tomada de decisões, que precisa ser sempre amparada no desejo coletivo no âmbito produtivo. Incentivar e motivar, para o alcance dos objetivos estabelecidos é o foco de uma gestão eficiente (ALVES, 2010). Segundo Assis *et al* (2015) a maneira como o gestor exerce suas funções pode influenciar na construção dos objetivos da organização.

A preocupação com a formação de bons gestores vem crescendo cada vez mais no cenário da gestão e administração de empresas e instituições públicas, isso porque já se tem provado que o gerenciamento de maneira eficiente e humanizada, proporciona um ambiente vantajoso ao desenvolvimento do capital intelectual dentro das organizações, além de possibilitar o bem estar de todos os envolvidos nas relações de trabalho. Por esse motivo, novos conceitos de liderança foram introduzidos, a fim de atribuir maior importância para o empreendedor.

Embora os aspectos da liderança direcionem o olhar muito fortemente para as competências administrativas, há uma crescente abordagem direcionada as relações humanizadas, práticas assertivas e o estabelecimento de vínculos. Cunha, Bezerra e Medeiros (2014), argumentam que, por intermédio de capacitações, o empreendedor desenvolve competências necessárias para o desenvolvimento de práticas gestão de toda organização com base na confiança e objetividade. Para o autor as competências envolvem a compreensão de elementos identitários que configura a relação entre o contexto humano, físico, econômico e a cooperação.

Isso significa dizer que, um empreendedor capaz de proporcionar bons resultados deve possuir uma série de atribuições como habilidades de relacionamento, comunicação, motivação, trabalho em equipe, aberto às mudanças e que estimule sua equipe com base na criatividade e inovação.

5. Considerações finais

Conforme as pesquisas realizadas, o clima organizacional é a percepção dos colaboradores de uma organização sobre os processos, políticas e práticas da empresa. Se o Clima Organizacional for negativo, conseqüentemente haverá redução na produtividade, e a satisfação dos profissionais será reduzida.

Assim sendo o clima organizacional é um constructo, ou seja, um conceito criado a partir de outros conceitos. Então, quando se fala de clima, é necessariamente de seus componentes. De acordo com a literatura científica sobre o assunto, o clima organizacional é um amálgama das percepções de funcionários e funcionárias sobre vários aspectos de sua experiência constantes mudanças exigem cada vez mais qualificação e compreensão dos sistemas dinâmicos e variados que envolvem o cenário da gestão.

Por isso, é relevante o papel desempenhado por uma gestão com foco na articulação entre um bom clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho.

O estudo nos permitiu perceber a importância de equipes motivadas e o exercício de práticas voltadas para a qualidade de vida do trabalhador como elemento promotor de produtividade. É fundamental a constituição por parte da gestão de um ambiente de trabalho amistoso, que proporcione interações harmoniosas e saudáveis entre as pessoas.

A cultura organizacional promove um clima articulado entre valores, envolvimento e comunicação com objetos definidos coletivamente e voltado para a satisfação da maioria.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. **Liderança Organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração**. Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jan./abr. 2010.

ALÉSSIO, S. C.; DALFOVO, O; DALFOVO, M. S.; FIALHO, F. A. P. Pesquisa de clima organizacional em empresas de desenvolvimento de software de Blumenau – SC. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun., 2009.

ASSIS, D.G.C. *et al.* **O papel da liderança em associações: o desafio na construção de processos coletivos de gestão.** *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 1, jan./abr. 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3. ed. rev. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 2ª Reimpressão.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

CUNHA, P. Rua da; COSTA, F. J; KRESPI, N. T.; GOMES, G.; SILVA, T. P. Da. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC.** *RACE, Unoesc*, v. 13, n. 1, p. 59-78, jan./abr., 2014.

DAFT, Richard L. **Administração.** 4. ed. São Paulo: LTC, 1999.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas 2008.

LIMA, M. do C. F.; DUARTE, G.; ARAUJO, A.; PAIVA, M. C. **O impacto das políticas de eventos no clima organizacional.** *Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC*, 2014.

MEDEIROS, R. **O perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN.** *Revista Raunp*, v. 5, n. 1, out. 2012/mar. 2013.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

NEVES, J. A. D.; BORGES, R. C. O; COSTA, A. M.; TIMBÓ, D. B. P. **Análise do clima organizacional em hospitais de Fortaleza.** *Revista de Economia e Administração*, v.4, n.3, 290-314p, jul./set., 2005.

PROCOPIUK, M.; COSTA, L. C.; ROGLIO, K. D. D.; EL-KOUBA, A. **Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global.** *Revista Gestão.Org – 7 (2): 170-191 – Mai/Ago, 2009.*

REINERT, M.; MACIEL, C. O; CANDATTEN, F. **Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos.** *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 18, n. 2, p. 167-184, abr-jun, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 151, 2005.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. **Clima organizacional:**

elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. *Gestão & Regionalidade*, v. 30, n. 88, jan-abr, 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Sao Paulo: Atlas, 1999.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário.** *RAP: Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 45(2): 303-29, mar./abr., 2011.