

Análise de Pesquisas de Clima Organizacional em Instituição de Saúde do Oeste do Paraná

Analysis of Organizational Climate Research in a Health Institution in the West of Paraná

Andressa Rebelatto Spricigo¹ e Cecília Leão Oderich²

1. Administradora. Especialista em Gestão Hospitalar pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), *Campus Foz do Iguaçu*, PR. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3246-179X>

2. Administradora. Mestre e Doutora em Administração (PPGA/UFRGS). Professora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Unioeste, *Campus Foz do Iguaçu*, PR. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1776-7019>
andressa.rebelatto@gmail.com e cecilia.oderich@unioeste.br

Palavras-chave

Clima organizacional
Colaborador
Gestão de pessoas
Pandemia

Keywords

Organizational climate
People management
Collaborator
Pandemic

Resumo:

Clima organizacional pode ser entendido como a análise e o conjunto de percepções compartilhadas por colaboradores de uma organização e está diretamente relacionado com a cultura organizacional. O presente artigo tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa, através da pesquisa de clima e estabelecer um ordenamento histórico das pesquisas realizadas em três momentos diferentes, (2016), (2018) e (2021), analisando ações de melhorias para os resultados que a pesquisa apontou. Para análise desses dados, foram utilizados, com autorização da organização, dados divulgados internamente das pesquisas realizadas nos períodos citados, com aplicação de questionário composto por 11 variáveis visando identificar o nível de satisfação dos colaboradores através de perguntas, sendo 48 questões sobre temas institucionais e de desenvolvimento. Com a pandemia pode ser destacado o surgimento de interações com os colegas, como dinâmicas de grupo, trabalhos em equipe, palestras motivacionais, entre outros. Conclui-se então, que a organização vem demonstrando um crescimento constante para a melhoria do clima organizacional, através dos resultados apresentados, entende-se que os colaboradores estão participando ativamente das questões de interesse de toda a organização. Desta forma, a equipe terá base para construção de estratégias eficientes para cada equipe.

Abstract:

Organizational climate can be understood as the analysis and set of perceptions shared by employees of an organization and is directly related to the organizational culture. This article aims to identify the level of satisfaction of the employees of a company, through the climate survey and to establish a historical order of the surveys carried out in three different moments, (2016), (2018) and (2021), analyzing actions of improvements to the results that the survey pointed out. For the analysis of these data, with the authorization of the organization, data disclosed internally from surveys carried out in the aforementioned periods were used, with the application of a questionnaire composed of 11 variables aimed at identifying the level of satisfaction of employees through questions, 48 of which on institutional and social issues. of development. With the pandemic, the emergence of interactions with colleagues, such as group dynamics, teamwork, motivational lectures, among others, can be highlighted. It is concluded, then, that the organization has been demonstrating a constant growth for the improvement of the organizational climate, through the presented results, it is understood that the collaborators are actively participating of the questions of interest of the whole organization. In this way, the team will have the basis for building efficient strategies for each team.

Artigo recebido em: 21.06.2023.

Aprovado para publicação em: 11.10.2023.

INTRODUÇÃO

Uma das mais importantes atribuições da área de gestão de pessoas é garantir o bem-estar dos funcionários por meio da criação de um ambiente de trabalho saudável, o que também gera benefícios motivacionais e produtivos. O objetivo deste trabalho é analisar pesquisas de clima organizacional de uma instituição de saúde, incluindo uma análise comparativa temporal com base em pesquisas realizadas em três momentos diferentes, (2021), (2018) e durante a pandemia em (2016), avaliando estes períodos, considerando um deles em momento de pandemia, revendo o nível de participação e grau de satisfação dos colaboradores quando em um momento de dificuldades na área hospitalar, de desafios e superações, ainda assim participaram ativamente da pesquisa de clima organizacional (PCO), ressaltando o desenvolvimento de métodos de análise a partir dos resultados apresentados para aplicação de novos modelos para atingir os objetivos da instituição.

Clima organizacional é um dos conceitos utilizados dentro da atmosfera do comportamento organizacional e na gestão organizacional. A relação que existe entre a instituição e seus colaboradores é um dos pontos que garantem o sucesso no clima organizacional, pois precisam se sentir envolvidos e entender que fazem parte do processo de melhoria. Está diretamente ligado aos estudos de percepções que os colaboradores têm a partir de diferentes situações e aspectos do seu trabalho, e essas mudanças são consequências do processo de globalização, que trazem em suas histórias relevantes alterações nas relações internas.

De acordo com Vázquez (1996), as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o estudo do clima organizacional remontam à década de 1930. Nos anos de 1935, 1939 e 1951, a obra de Kurt Lewin serve de estímulo crescente para o interesse pelo contexto social. De modo específico, o trabalho experimental de laboratório, realizado junto com Lippitt e White, sobre os estilos de liderança grupal, introduz o clima como vínculo entre a pessoa e o ambiente, e, como tal, clima se refere às distintas situações que se originam como consequência da utilização dos tipos de liderança.

Segundo Oliveira (1995), clima organizacional como “clima interno” e afirma que essa ideia já estava embutida na proposta da escola das relações humanas, na década de 1930. Segundo ele, provavelmente, o experimento de Hawthorne foi a primeira ocasião em que o clima interno foi estudado. Ainda conforme Oliveira (1995), a partir de alguns movimentos, o clima interno passou a ser um grande objeto de estudo das teses de qualidade de vida no trabalho, círculos de qualidade, programas de qualidade total, e mais recentemente, da cultura corporativa. A partir de então, o clima interno das organizações já não pode mais ser ignorado.

Atualmente o uso de pesquisas de clima organizacional se dá devido à abrangência teórica do conceito e a capacidade de avaliar e identificar algumas características consideradas mais complexas, como perfil de liderança, relacionamentos interpessoais, reconhecimentos, entre outros, com base na percepção do colaborador da organização.

As pessoas envolvidas nos processos da organização são fundamentais para o sucesso de qualquer instituição que visa a melhoria contínua, e é pensando nisso que gerenciar o clima organizacional constitui um importante papel da área de recursos humanos e essa necessidade de buscar novas estratégias para melhoria do clima é indispensável, considerando sempre que os colaboradores estejam alinhados aos aspectos significativos da organização, como valores, motivação, satisfação no trabalho, liderança, produtividade, entre outros, passando a considerar uma variável importante aos que se interessam pela busca para o desempenho humano nas organizações e buscam a melhor tomada de decisão. Porém, a pandemia da Covid-19, criou alguns paradigmas para estabelecer programas e estratégias de motivação de clima organizacional. Diante do novo

contexto da pandemia, a organização precisou se adequar significativamente, criando condições de trabalho e atendimento, deixando de acontecer alguns projetos e ações planejadas.

Diante de todos os impactos que o coronavírus causou, o mundo inteiro se mobilizou para conter o avanço da doença, buscando imunizantes, pesquisando e implementando ações que pudessem conter o avanço da doença e redução de mortes pela COVID-19. Muitas empresas contribuíram com o isolamento social, flexibilizando suas rotinas, podendo haver trabalho remoto, tentando se adaptar da melhor forma. Já as instituições de saúde, pelo contrário, precisaram mais do que nunca, que todos os seus colaboradores estivessem presentes, aptos e disponíveis para atender a grande demanda que surgia pela doença, setores administrativos como a área de recursos humanos, na busca por profissionais da enfermagem para dar apoio a assistência, a equipe de tecnologia da informação, na busca por sistemas que atendesse as demandas daquele momento como a implantação de telemedicina, entre vários outros sistemas para apoiar e ajudar na contingência, a área de atendimento ao cliente, que precisou buscar profissionais para dar apoio às recepções lotadas nos prontos atendimentos, criando equipe de suporte familiar para atender parentes de paciente internados nas alas COVID, para que pudessem dar o mínimo de conforto a quem esperava do lado de fora.

A busca por este benefício mútuo se encontra ainda mais acentuada, devido à fragilidade do momento e a busca por motivação no trabalho, sentida, principalmente por parte dos colaboradores da assistência. Pessoas e organizações dependem mutuamente, formando assim uma relação recíproca de direitos e obrigações em que as duas partes envolvidas se beneficiam (Chiavenato, 2015).

O recurso que demanda maior dedicação e energia nesta crise é o recurso humano, cujo primeiro desafio envolve a esfera emocional com expressão de sentimento de ansiedade, medo, incertezas e frustrações, dentre outros rapidamente dissolvidos pelos gerentes locais. Entretanto, quando a situação passa a ser objeto frequente dos mecanismos de comunicação da imprensa, dividindo opiniões e explorando o cenário político e econômico, tais sentimentos começaram a gerar entropia e instabilidade entre os profissionais (Menezes, 2020).

Durante a pandemia da Covid-19, os colaboradores das instituições de saúde, assim como seus líderes passaram a enfrentar desafios em suas jornadas de trabalho, tentando manter o equilíbrio e o clima organizacional de forma positiva em meio as adversidades causadas pela pandemia, pois era refletido diretamente no comportamento e no desempenho desses colaboradores principalmente se tratando da assistência ao paciente. Foi preciso que os líderes criassem ações que mostrassem resultados positivos tanto na organização como para com seus funcionários.

1. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é algo novo na literatura organizacional, criada para abranger um conjunto de atividades e conhecimentos para que pudessem chegar nas mais diversas áreas da organização e em seus ambientes de trabalho. Tem evoluído ao longo dos anos buscando formas capazes de ajustar as expectativas para o comportamento humano, caráter intrínseco das organizações, tornando-se fator de alta diferenciação e potencialização na competição por vantagens.

Na visão de Fiuza (2010), as políticas da Gestão de Pessoas devem criar capacidades organizacionais que, alinhadas à estratégia empresarial, gerem melhores resultados e tornem a organização mais competitiva, focando o bem-estar dos empregados e propiciando-lhes condições para sua realização pessoal e profissional, surgindo a necessidade em verificar se essas políticas da gestão de pessoas de fato influenciam o bem-estar

no trabalho. Segundo o autor, as principais práticas da gestão de pessoas estão abarcadas em quatro políticas que são envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas.

A partir das contínuas e intensas transformações do mundo do trabalho, a gestão de pessoas se tornou mais complexa, necessitando não só da modernização de seu repertório teórico-prático específico, mas também da busca de parcerias com profissionais de outras áreas de conhecimento. Isto porque, o ser humano, no contexto de trabalho, passou à condição de fator crítico da competitividade, assumindo o caráter de capital intelectual (Stewart, 1998).

Com a era do conhecimento, na qual as informações estão à disposição de todos e a todo o momento, as pessoas procuram cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A formação desses novos profissionais obrigou as empresas a remodelar as suas estratégias e os seus programas de gestão de pessoas. Permitiu abrir inúmeros espaços relacionados à reestruturação dos processos internos de recursos humanos, dos programas, e das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter talentos.

De fato, a área de Recursos Humanos deixou de ser um simples departamento para se tornar o principal parceiro no sucesso da empresa, migrando para a área de Gestão de Pessoas, que está diretamente ligada a proporcionar o melhor da organização, trazendo mais conhecimento, promovendo treinamentos, capacitações, que envolvam tanto colaboradores como gestores. Entretanto, para que as organizações possam exigir mais de seus colaboradores, é necessário também que a empresa dê a estrutura necessária para essas capacitações, ou os encaminhamentos necessários, dando oportunidades de crescimento na instituição.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O crescimento global atual reduziu fronteiras, permitindo a troca de conhecimentos, gerando crescimento tecnológico e inovador. Este avanço faz com que as organizações busquem cada vez mais, manterem-se competitivas neste mercado. Em meio aos grandes progressos, as pessoas passam a ser vistas como fator de sucesso para a organização, motivadas no ambiente de trabalho, passam a colaborar de forma efetiva para atingir os resultados propostos pela organização, promovendo ambiente onde o clima organizacional tende a ser satisfatório.

O desenvolvimento de equipes é uma importante estratégia na área de gestão de pessoas, pois visa capacitar a equipe, proporcionar um ambiente de trabalho favorável e ainda, criar a motivação necessária para que os objetivos sejam alcançados dentro da organização. A pesquisa de clima organizacional quando aplicado em conjunto com a avaliação de desempenho é um instrumento de grande relevância quando se trata do desenvolvimento de pessoas. Ela tem por finalidade analisar o desempenho individual ou de uma equipe, e gerir as necessidades dessa organização como um todo. Por meio desse processo, é possível chegar a um diagnóstico, que permite analisar o desempenho dos colaboradores em determinado período.

Segundo Chiavenato (2008), toda organização possui clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse clima organizacional está relacionado com a moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

A pesquisa de clima organizacional permite ao gestor acompanhar os indicadores dos resultados, fazer intervenções assertivas, minimizando e, até mesmo, antecipando alguma insatisfação que possa ocorrer no ambiente laboral e, por fim, potencializar os pontos fortes que se evidenciam na empresa (Flores; Silva, 2018).

Para Bowditch e Buono (1997), o clima organizacional tem um conceito de percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho na empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade. Já segundo Maximiano (2009), afirma que o clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

O clima organizacional, representa diversos fatores na organização que devem ser analisados em conjunto, pois se trata de um tema complexo, onde as pessoas envolvem seus valores, crenças, relacionamentos que são determinantes para o sucesso ou fracasso do negócio. E com a pandemia da Covid-19, isso alterou algumas perspectivas e paradigmas do clima organizacional, trazendo novas ferramentas, novas estratégias e metodologias de trabalho.

Com o surgimento da pandemia em 2020, com o vírus Sars-CoV-2, os colaboradores desse hospital ficaram expostos diretamente ao vírus, pois a grande maioria dos colaboradores são da área da assistência, o que gerou grande preocupação dos líderes, quanto a contaminação que poderia se alastrar entre os colaboradores, e principalmente quanto a saúde mental e física deles tendo em vista que trabalhavam com medo e incertezas a todo momento, o que contribuiu com o desestímulo e reduziu a produtividade e motivação dos colaboradores dentro da organização.

Chiavenato (2007), caracteriza a motivação de um modo geral como o recebimento de estímulo ou incentivo externo, podendo este partir da própria pessoa, fazendo com que adote um determinado comportamento. Também explica outro conceito para a motivação, onde ele descreve que cada pessoa é diferente de outros seres e que suas necessidades podem colaborar para motivar a si mesmo.

Diante de todas essas circunstâncias que a pandemia trouxe, passou-se a se elevar muito os casos de pessoas que adquiriram ansiedade, depressão, entre outros problemas psicológicos. Hoje, já com a vacina e os números de casos que vem com um declínio considerável, faz com que a população em geral, volte a se adaptar e criar uma realidade pós pandemia.

Como objetivo geral, este estudo visa identificar o nível de satisfação dos funcionários da empresa pesquisada através da pesquisa de clima. Como objetivo secundário, analisar ações de melhoria para os resultados que a pesquisa de clima apontará.

2.1 CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Muito se tem falado em clima organizacional nas instituições, sejam elas empresas de pequeno, médio ou grande porte. Ele pode aumentar a eficiência do trabalho quando este é satisfatório tanto para a empresa quanto para seus colaboradores, pois as empresas buscam inovação e criatividade, e com um ambiente saudável e uma equipe engajada, os resultados são positivos e satisfatórios. O clima, além de mostrar as necessidades das pessoas em seu ambiente de trabalho, é um importante conceito que o gestor pode utilizar, pois é por meio da criação de um clima organizacional que seja favorável, é que se pode controlar as motivações de sua equipe, e com isso saber, onde pode esta mudando ou melhorando, conforme visão de Bowditch e Buono (1997).

As empresas atuais estão inseridas em um ambiente de extrema competitividade, no qual necessitam se adaptar às mudanças ocorridas no contexto geral da sociedade. Devem estar atentos às mudanças no ambiente de trabalho da sua organização, pois esse ambiente é composto por uma cultura e clima organizacional que de fato vão interferir no contexto geral da instituição.

O clima organizacional requer um envolvimento não apenas pelo pessoal de recursos humanos, mas também de toda a organização, possibilitando intervenções antecipadas precisas (FLORES; SILVA, 2018).

Na visão de Silva (2001), o clima organizacional é de organização para organização, cada uma tem a sua característica, pois possui elementos internos e externos que de algum modo acaba afetando o clima, que são: comunicação, objetivos, responsabilidades, benefícios, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento, padrões de qualidade, entre outros.

A análise do clima organizacional é um processo importante, pois a realidade que os gestores imaginam, pode ser diferente daquela percebida pelos seus colaboradores, sendo que cada um tem uma percepção definida por suas próprias atitudes e expectativas. Define o sucesso e estabelece padrões de qualidade que devem ser alcançados dentro da organização.

Luz (2003) descreve que existem, pelo menos, três palavras-chaves, que estão quase sempre presentes nos conceitos de diversos autores, sendo a primeira Satisfação dos funcionários, sendo a palavra mais presente, ela demonstra a ligação entre clima organizacional e satisfação dos colaboradores. A segunda, Percepção, de diversos aspectos que exercem influência nos clientes internos, de forma positiva ou negativa. E a terceira é a Cultura organizacional, onde alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas. Isso ocorre porque há uma grande influência da cultura no clima de uma organização. Luz (2003, p.13), são faces de uma mesma moeda, são questões complementares.

Martins (2008), difere o clima organizacional de clima psicológico. O clima organizacional é constituído de elementos cognitivos, enquanto que o clima psicológico envolve elementos afetivos. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima da organização. De acordo com Toro (2001), a cultura organizacional sugere que as filosofias gerenciais e as práticas administrativas a estas se adaptam ao clima organizacional. Uma mesma organização pode possuir vários climas em diferentes setores, mas possui uma única cultura, de modo que o clima é parte da cultura e está relacionado com o que pode ser experimentado de forma imediata (Tamayo, 1999).

Sório (2011) afirma que a pesquisa de clima é uma maneira de desenhar o ambiente interno da organização, para depois agir, focando nos problemas que mais afetam o ambiente de trabalho. Esta demanda de mercado, somada à nova rotina imposta pela pandemia que abalou as cadeias de mercado, deixa consequências no bem-estar mental e físico dos indivíduos que trabalham e também no clima organizacional.

2.2 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A avaliação do clima organizacional nasce a partir de uma pesquisa interna com todos os que fazem parte da organização, e tem como objetivo fazer um levantamento da situação atual da empresa, identificando os pontos positivos e a serem melhorados, para estimular os colaboradores e de maneira conjunta possam resolver possíveis problemas.

Autores desenvolveram modelos de avaliação do clima organizacional, visando a maior e melhor convivência na organização. Segundo Gasparetto (2008), existem algumas técnicas para avaliar o clima organizacional de uma empresa, como a pesquisa de opinião por meio de questionários, observação pessoal, entrevista de desligamento, análise de documentos, reuniões estruturadas com debates com os colaboradores.

Para Luz (2003), há duas formas de avaliação do clima organizacional, sendo dois níveis de responsabilidades que seriam, a avaliação setorial, que tem como responsabilidade de manter seus colaboradores satisfeitos e motivados, e a avaliação corporativa, com a responsabilidade de avaliar o clima organizacional, sendo que fica aos cuidados do setor de recursos humanos, ouvir os colaboradores, desenvolver, treinar e

assegurar que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho. A equipe de gestão de pessoas junto aos líderes, precisam identificar quais ações serão necessárias para que o colaborador possa se desenvolver e atribuir conhecimento ao seu trabalho. Bispo (2006), destaca que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, que está em busca de dados reais na gestão de recursos humanos.

Na avaliação de Gasparetto (2008), a pesquisa de clima organizacional assume a função de pesquisar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de aceitação dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados. Ainda, para o autor, o objetivo da pesquisa de clima é buscar dentro de uma organização os pontos de resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, para eliminá-los ou atenuá-los e os pontos de concordância e de motivação.

O clima da organização é o responsável por demonstrar a qualidade do ambiente de trabalho, causando impactos significativos nos níveis de produtividade e motivação (MAXIMIANO, 2009). Quanto ao fator motivação, ele exerce forte papel, tornando a empresa um lugar agradável e saudável para trabalhar, interferindo diretamente nos sentimentos e comportamentos dos colaboradores.

Empresas que buscam se aprofundar e utilizar avaliação de pesquisa de clima tendem a se beneficiar, uma vez que identificando os pontos que necessitam de atenção para melhorias, é possível criar prevenções de problemas que possam ocorrer futuramente, como também reconhecer o que de fato de que os colaboradores podem sim, ajudar a identificar esses pontos e colaborar para o bom funcionamento da organização, promovendo a satisfação de todos os funcionários, melhorando o relacionamento e motivação de toda a organização.

Desta forma, é indispensável que os gestores e líderes estejam sempre atentos aos indicadores de qualidade e motivação no ambiente de trabalho, acompanhando as ações propostas na pesquisa de clima organizacional, para que a empresa consiga ter um melhor rendimento de trabalho nos setores e representação confiável na atuação e desenvolvimento das atividades institucionais.

2.3. PESQUISA DE CLIMA

A pesquisa de clima organizacional, é um método de coleta de dados sobre a organização que ajuda a promover a mudança interna, com melhorias concretas para seus colaboradores, buscando alcançar um nível mais elevado de satisfação com o ambiente de trabalho. Com as informações que são extraídas da pesquisa, é possível fazer um levantamento a partir deste e criar um plano de ações para solucionar os problemas, com a intenção de melhorar o ambiente organizacional. Com isso, a instituição poderá fazer avaliações sobre sua atuação, possibilitando um melhor planejamento de ações e favorecendo o desenvolvimento das competências organizacionais.

A pesquisa de clima organizacional é a estratégia mais completa para avaliar o ambiente interno das organizações, permitindo identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. (Luz, 2003). Ainda, o autor afirma que tendo reconhecido os principais focos de problemas, torna-se possível trabalhar no desenvolvimento de uma performance satisfatória para o ambiente de trabalho.

As perdas de uma ineficaz administração do clima organizacional estão intrinsecamente ligadas à baixa produtividade, maior número de rescisões, elevados gastos com treinamentos e seleções de novos funcionários, dentre outras consequências (WARMLING, 2010, p. 23). Tendo isso em mente, é possível estudar o am-

biente interno da organização, identificando seus pontos fortes e fracos e as melhorias que devem ser feitas a partir da pesquisa de clima organizacional.

Para realização da pesquisa de clima organizacional, é importante ter um bom planejamento dessa, onde Almeida (2003), aponta três caminhos para uma análise completa do ambiente, que seria: 1) Análise do ambiente da região onde se localiza a empresa; 2) Análise do ambiente da empresa; 3) Análise do ambiente do setor da atividade da empresa, considerando fatores que exercem influência no clima da organização como relacionamentos internos, desenvolvimento profissional, liderança e supervisores, imagem da empresa e criar soluções que tornem este clima mais agradável fazendo com que seus funcionários desempenhem suas atividades de maneira que todos se sintam satisfeitos.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), boa parte das organizações têm a preocupação de conferir periodicamente seu clima, tendo o conhecimento de que seu trabalho poderá ser prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e resultados abaixo das expectativas dependendo do estado em que se apresentar. A pesquisa de clima organizacional deve tratar o entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais, salários e benefícios.

3. MÉTODO

Para a realização deste artigo foi feita uma análise utilizando pesquisa bibliográfica e análise de dados de uma pesquisa de clima organizacional de uma instituição privada de saúde do Oeste do Paraná, com base em fontes secundárias, observando os critérios éticos.

Para análise desses dados, foram utilizados, com autorização da organização, dados divulgados internamente das pesquisas realizadas nos períodos citados, com aplicação de questionário composto por 11 variáveis, sendo elas Carreira e Desenvolvimento, Liderança, Retorno de Informação, Ambiente de trabalho, Comunicação, Remuneração e Benefícios, Saúde e Segurança do Trabalho, Ambiente Físico, Diversidade e Igualdade, Alimentação e por último Satisfação e Segurança profissional, que visa identificar o nível de satisfação dos colaboradores através de perguntas, sendo 48 questões. A pesquisa é aplicada com periodicidade de 2 anos, com um questionário onde é possível avaliar o nível de satisfação dos colaboradores através de perguntas, sendo questões sobre temas institucionais e de desenvolvimento disponibilizado por meio eletrônico e/ou manual, também computadores e/ou urnas para coleta da pesquisa, obtendo resultados quantitativos para levantamento de dados, porém estas não serão identificados por se tratar de uma Instituição privada.

Os dados analisados são divulgados internamente pela área de recursos humanos, onde é promovido uma reunião para devolutiva da pesquisa junto aos gestores de cada área, com sugestões de melhorias descritas na pesquisa. Após, junto ao comitê de ações da pesquisa, é realizado a devolutiva setorial aos colaboradores, demonstrando ações que houve resolução e justificando através de feedbacks aquilo que não será possível naquele momento.

4. RESULTADOS

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta estratégica da área de recursos humanos que possibilita identificar qual a visão que os colaboradores têm da instituição. Pautado nesse conceito, é que a área de recursos humanos entende a importância de se ter dentro da instituição uma ferramenta que proporcione informações do quanto os colaboradores estão motivados e satisfeitos. Ao longo da aplicação das pesquisas na

instituição, se reforçou como a principal ferramenta de apoio a gestão de pessoas e organização, podendo através dela, identificar os pontos fortes e aqueles que devem ser melhorados ainda mais dentro da organização. Coube ao gestor de cada área, identificar o que precisa ser melhorado e junto ao recursos humanos aplicar ações que visam a continuidade do processo de melhorias, para que os colaboradores se sintam parte da instituição e valorizados em suas ideias e sugestões.

Gráfico 1 – Resultado Geral da Pesquisa de Clima Organizacional 2016-2021

| PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMPARATIVO 2014 – 2016 – 2018 – 2021 | | | | |
|--|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| VARIÁVEL | DESCRIÇÃO | % DE SATISFAÇÃO GERAL 2021 | % DE SATISFAÇÃO GERAL 2018 | % DE SATISFAÇÃO GERAL 2016 |
| 1 | Carreira e Desenvolvimento | 76% | 75% | 76% |
| 2 | Liderança | 90% | 86% | 89% |
| 3 | Retorno de Informação (feedback) | 79% | 77% | 75% |
| 4 | Amb de Trabalho – relacionamento no trabalho | 75% | 72% | 72% |
| 5 | Comunicação | 91% | 92% | 91% |
| 6 | Remuneração e Benefícios | 69% | 78% | 81% |
| 7 | Saúde e Segurança no Trabalho | 92% | 95% | 88% |
| 8 | Ambiente Físico | 93% | 94% | 93% |
| 9 | Diversidade e Igualdade | 96% | 95% | 95% |
| 10 | Alimentação | 87% | 90% | 87% |
| 11 | Satisfação e Segurança profissional | 93% | 94% | 95% |
| SATISFAÇÃO GERAL: | | 86% | 85% | 85% |

Fonte: Adaptado de HMCC (2021).

O objetivo é que as ações propostas sejam realizadas dentro do prazo definido e que os colaboradores percebam que suas sugestões foram discutidas, aprovadas e implementadas. A intenção é atender ao máximo do que foi solicitado, e criar condições para que os colaboradores se sintam satisfeitos e realizados no trabalho e com isso sejam ainda mais comprometidos com a instituição, o que traz como consequência uma motivação maior por estarem inseridos em um ambiente que preze pelo seu bem-estar e em uma instituição que valoriza o capital humano.

Junto com o objetivo, inclui-se o planejamento estratégico da empresa, que é a maneira da gestão de pessoas da organização contribuir para o alcance desses objetivos e, simultaneamente favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores, alinhando talentos e competências com as necessidades organizacionais.

A avaliação de desempenho é um instrumento de grande relevância quando se trata de gestão de pessoas. Tendo como finalidade, analisar o desempenho individual ou de uma equipe, e gerir as necessidades dessa organização como um todo. Por meio de todo o processo de avaliação, é possível chegar a um diagnóstico que permitirá à empresa analisar o desempenho dos colaboradores em determinados períodos. Assim poderão

ser realizados *feedbacks* a fim de aprimorar e melhorar os relacionamentos, e com isso desenvolver as atividades de forma gradativa, corrigindo erros e desvios.

Gráfico 2 – Satisfação Geral dos colaboradores na instituição 2021-2016



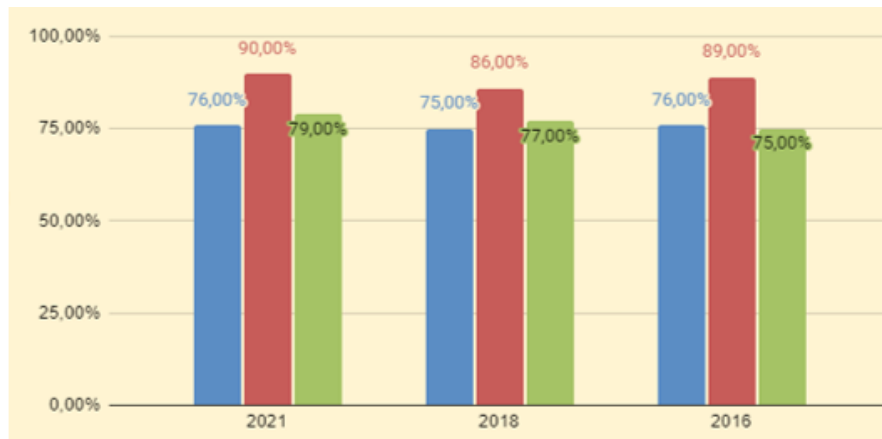
Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa divulgada pela instituição (2023).

No aspecto da análise dos fatores internos da pesquisa pode-se observar que nas últimas três PCOs, 85% dos entrevistados sentem-se orgulhosos e satisfeitos em trabalhar na empresa estudada e apenas 15% sentem-se indiferentes a esta questão.

Com isso, será possível unir motivação e resultados à melhoria do clima organizacional, também propiciar a qualidade de vida dentro organização, com ações voltadas e melhorar os relacionamentos interpessoais, reduzir níveis de estresse, cansaço, atestados e doenças crônicas ocasionadas no trabalho. Para Limongi-França (2004), o estresse representa um aspecto importante no domínio físico/saúde, e os diversos sintomas como cefaleias, dores estomacais e dores lombares, que certamente diminuem o poder de concentração dos colaboradores na tarefa, diminuindo assim seu índice de qualidade de vida no trabalho.

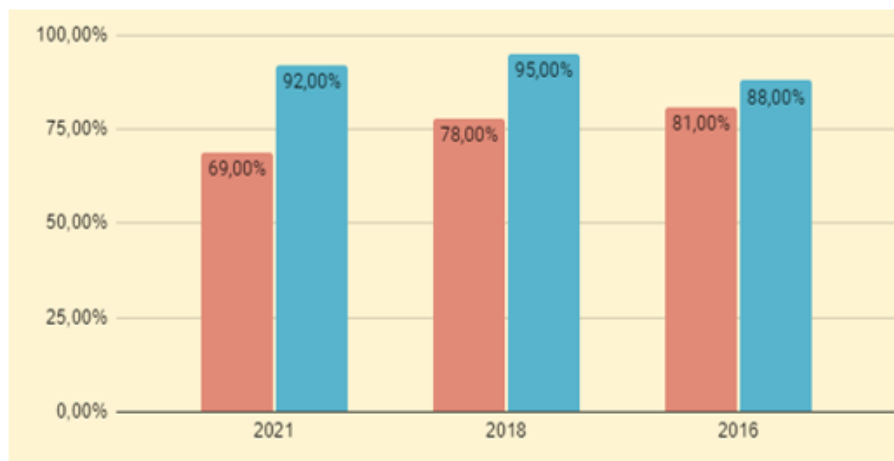
E quando o nível de satisfação está em um bom momento, é possível verificar também como está a qualidade de vida dos colaboradores, que possivelmente estão envolvidos em programas de motivação e bem-estar. Segundo Chiavenato (1990), organização influencia no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, nessa perspectiva é importante que os colaboradores estejam satisfeitos. A satisfação não só melhora a qualidade no trabalho, como também aumenta a produtividade.

Nesta pesquisa podemos observar que muitos trabalhadores consideram-se valorizados e têm seu trabalho reconhecido pela empresa, na média dos três anos para 77% deles. Isso demonstra que as avaliações de desempenho estão fazendo sentido, e que os colaboradores estão mais participativos. A questão de *feedbacks*, é algo que está em constante crescimento dentro da organização, podendo ser observado nos resultados, o que demonstra que os colaboradores estão recebendo o retorno sobre seu trabalho, dando oportunidades que outros gerentes possam conhecê-los dentro da organização, para uma futura promoção e seleção para outros cargos que exigem determinadas competências.

Gráfico 3 – Carreira e Desenvolvimento, Liderança e Retorno de Informação 2016-2021

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa divulgada pela instituição (2023).

O fator de desenvolvimento profissional é um elemento essencial para análise do clima da organização, nesta pesquisa ficou evidenciado que a organização ainda precisa trabalhar os aspectos, mas também mostra que ela tem preocupação com a carreira e valorização de cada funcionário. Do mesmo modo em que é demonstrado que a empresa oferece um bom plano de carreira, opinião compartilhada por 76% dos funcionários entrevistados, enquanto que outros 24% sentem-se indiferentes a esta afirmação. A liderança aparece com um percentual de 88% dos respondentes nas últimas três PCOs. Ainda abordando o tema do líder, 90% destes funcionários entendem que o atual chefe é a melhor pessoa para ocupar o cargo.

Gráfico 4 – Remuneração e Benefícios, Saúde e Segurança no Trabalho 2016-2021

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa divulgada pela instituição (2023).

Dentre tantos indicadores, temos o de remuneração e benefícios, que podemos dizer que é um dos mais complexos dentro do setor de recursos humanos. Segundo Salles e Federighi (2006), a dimensão compensação justa e adequada está relacionada à percepção sobre a remuneração recebida e benefícios entre ou componentes.

Para Walton (1973), a remuneração caracteriza-se pela compensação justa e adequada, com equidade salarial interna e externa, junto aos benefícios. Ainda, o autor afirma que a qualidade de vida no trabalho está relacionada diretamente aos valores de salário ou da remuneração, tendo que suprir as necessidades do trabalhador.

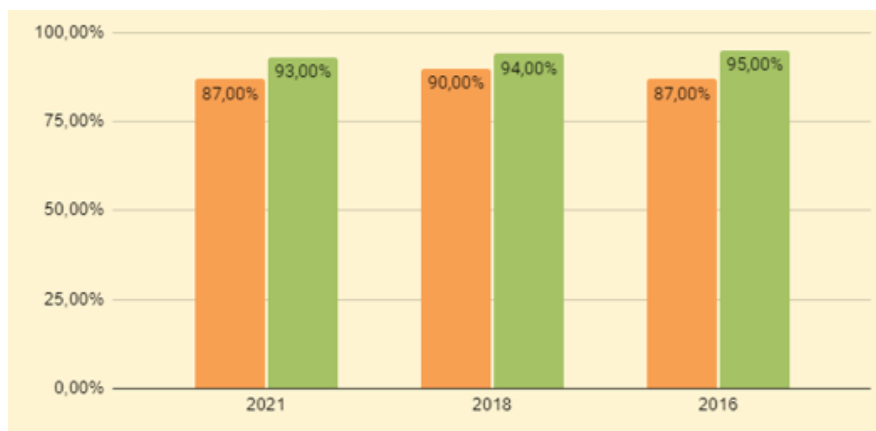
Quanto à média dos períodos sobre remuneração e benefícios, 76% analisaram como satisfeitos, enquanto 24% não viram justiça social na empresa e/ou mostraram-se indiferentes, mas não satisfeitos.

Com relação aos benefícios, Honório (2002), caracteriza como um mecanismo para compensar a defasagem salarial, pois com a inclusão de benefícios na área da saúde, alimentação, transporte, planos de participação de resultados, consegue-se elevar a fixação dos profissionais mais qualificados na empresa. Já para o autor Milkovich e Boudreau (2000), a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte do pagamento de uma relação de trabalho.

A segurança no trabalho, nesta empresa em 2021, é compartilhada como satisfatória por 92% dos respondentes, enquanto 8% não confirmaram isso. Conforme Grohmann (1997), a segurança no trabalho é uma função empresarial que, cada vez mais, torna-se uma exigência conjuntural. As empresas devem buscar minimizar os riscos a que estão expostos seus funcionários, pois apesar de todo avanço tecnológico, qualquer atividade envolve certo grau de insegurança.

Nesta instituição, podemos citar dois órgãos que estão inclusos e ativos, que se refere a segurança dos colaboradores. Um é o SESMT – Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, onde trata-se de uma equipe composta por engenheiros e técnicos de segurança do trabalho, médicos do trabalho, enfermeiros e auxiliares de enfermagem do trabalho. E o outro trata-se da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, que incorpora uma equipe composta por empregados da empresa, sem a obrigatoriedade de terem alguma formação na área de SST. Deve ser composta por representantes da empresa por nomeação e dos empregados por eleição, que terão mandato de um ano.

Gráfico 5 – Alimentação, Satisfação e Segurança Profissional 2016-2021

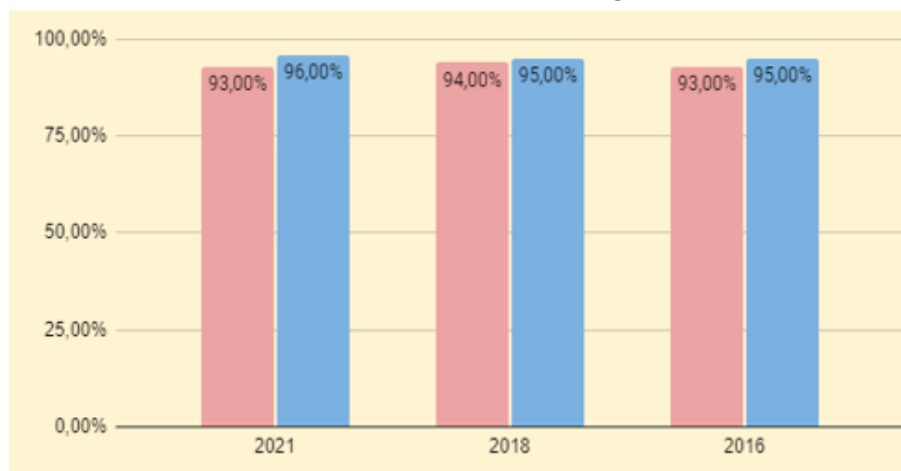


Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa divulgada pela instituição (2023).

Com relação à alimentação que a empresa proporciona aos colaboradores, 87% dos funcionários sentem-se satisfeitos com o que é fornecido pela instituição. Quando observamos a respeito da satisfação e segurança, estamos falando em níveis de credibilidade, sentimento de orgulho em fazer parte da organização, e isso foi demonstrado nesta pesquisa. Sendo essas características importantes para o ambiente de trabalho como um todo, pois traz um trabalho dinâmico, engajado, respeitoso e de qualidade.

A satisfação e segurança profissional é um item que traz preocupação para os gestores desta empresa, e isso pode ser visto como algo com resultados positivos, onde 94% dos colaboradores sentem tranquilidade em trabalhar nesta empresa, enquanto outros 6% tem sentimento inverso, ou seja, preocupação. De acordo com Luz (2005), diagnosticar e reconhecer o clima organizacional é o procedimento mais importante para a inserção do processo de melhoria contínua em uma organização. É o meio de esquematizar e conhecer a real situação do ambiente interno da empresa, tornando-se possível averiguar os principais focos de problemas e trabalhar no desenvolvimento de uma performance satisfatória para o ambiente de trabalho.

Gráfico 6 – Ambiente Físico, Diversidade e Igualdade 2016-2021

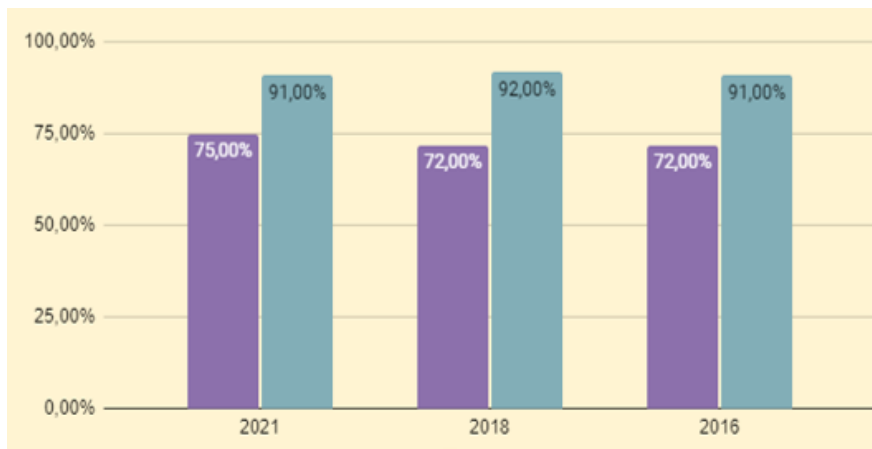


Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa divulgada pela instituição (2023).

Existem inúmeros fatores que aprimoram a realização do trabalho, como por exemplo o ambiente físico, a valorização, os relacionamentos, reconhecimento entre outros. No entanto, a satisfação atua com grande parcela de influência no comportamento humano, contribuindo para as diversas atitudes positivas e com o comprometimento para com a empresa. (Costa, 2019.)

Nesta pesquisa, a instituição compreende que para o sucesso da empresa acontecer, é necessário que todos os colaboradores tenham as mesmas oportunidades de crescimento. E isso é demonstrado como ponto positivo na pesquisa, onde 95% dos respondentes mostraram estar satisfeitos com a diversidade e igualdade dentro da instituição. Também demonstrou com 94% positivos, que mesmo se tratando de uma instituição de grande porte, com grandes desafios, consegue fornecer um ambiente físico de trabalho adequado aos seus colaboradores. Percebe-se que a organização oferece um bom nível de segurança, conforme conceitua Luz (2003) o clima da empresa tende a ser bom quando os funcionários percebem a ação da empresa positivamente. O ambiente físico influencia na percepção do clima organizacional, as instalações físicas também influenciam no comportamento de cada colaborador.

Ainda, mantém uma boa comunicação entre setores e instituições, demonstrados em 91% das respostas. É necessário que os superiores se preocupem com o desempenho da empresa, que estejam sempre buscando a eficiência de sua equipe, possibilitando um bom canal de comunicação, um bom relacionamento do grupo, estando sempre aberta à aplicação de novas ideias, segundo Luz (2003) a busca pela eficiência já vem despertando um interesse crescente nos líderes desde a década de 70.

GRÁFICO 7 – Relacionamento no trabalho, Comunicação 2016-2021

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa divulgada pela instituição (2023)

Por fim, no que diz respeito ao relacionamento no trabalho, entre setores, na média dos períodos, apenas 72% responderam estar satisfeitos com esse indicador, demonstrando que ainda é necessário um trabalho importante para que haja um bom ambiente de trabalho e relacionamentos interpessoais e intersetoriais.

Também, é imprescindível que os gestores e líderes estejam atentos aos indicativos da qualidade do ambiente de trabalho, monitorando periodicamente o clima organizacional, para que a empresa não fique vulnerável a fatores internos e externos e, principalmente, fazendo com que haja sempre um clima de cooperação entre todos os membros da organização (SILVA, 2018). Ainda, esses acontecimentos acarretam novas atitudes das empresas e provocam mudanças no estilo de vida e de trabalho das pessoas, dando sentido para o debate e a busca de qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

Com a pesquisa, sendo esta, um dos principais retornos de informação e *feedback* quanto ao clima organizacional da organização, pode-se avaliar como a área de gestão de pessoas da instituição deverá trabalhar a partir dos resultados apresentados. Com o programa de Gestão por Competências, será possível elevar o nível de desenvolvimento dos colaboradores, podendo a cada pesquisa atingir um patamar maior de confiabilidade, comprometimento e participação nas pesquisas futuras.

Estes indicadores, direcionarão estratégias internas na organização, criando alternativas de oportunidades e melhorias, minimizando ameaças vindas do próprio ambiente, corrigindo os pontos fracos e fortalecendo continuamente os pontos fortes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a pesquisa foi realizada com grande parte dos colaboradores envolvidos de vários setores, fica evidente que o clima organizacional é parte fundamental e está diretamente ligado à satisfação dos colaboradores. Portanto, é necessário que haja uma administração em constante evolução e que seja transparente, com seus líderes e colaboradores, mantendo assim um bom relacionamento interno, demonstrando o que a instituição faz para que possa ter desenvolvimento, reconhecimento e ter as necessidades de dentro do possível atendidas, individuais e coletivas.

Contudo, verificamos que na pesquisa de 2021 houve adesão de 907 participantes, correspondente a 70% do quadro de colaboradores ativos, sendo esta a maior adesão de colaboradores se comparada a pesqui-

sas anteriores nesta instituição, observando-se que foi realizada em um período de pandemia, analisando os sentimentos e percepções dos diversos colaboradores em relação a esta organização e em meio a todos sentimentos envolvidos, a nova rotina que foram obrigados a encarar, contribuindo para futuras ações no sentido de manutenção ou melhoria do clima organizacional em momentos de crise.

Em conformidade, pode-se pensar em novas estratégias para melhorar o clima organizacional e estimular a motivação dos colaboradores diante do cenário pandêmico, podendo ser destacado o surgimento de interações com os colegas, como dinâmicas de grupo, trabalhos em equipe, palestras motivacionais, entre outros.

A pesquisa apresentou de modo geral que, cada vez mais, as organizações precisam estar atentas às mudanças no ambiente externo, pois estas impactam no ambiente organizacional e nas atitudes dos colaboradores. Na grande maioria, os empregados possuem uma cultura diferente daquilo que a instituição propõe e representa na sociedade, e é necessário que a alta administração tenha planos de ações para o desenvolvimento e melhorias fazendo com que os colaboradores se sintam parte da organização e queiram estar no ambiente de trabalho.

O presente artigo teve como objetivo identificar o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa, através da pesquisa de clima e estabelecer um ordenamento histórico das pesquisas realizadas em três momentos diferentes, (2021), (2018) e (2016), analisando ações de melhorias para os resultados que a pesquisa apontou. Foram utilizados dados divulgados internamente das pesquisas realizadas nos períodos citados, com aplicação de questionário visando identificar o nível de satisfação dos colaboradores através de perguntas, sendo questões sobre temas institucionais e de desenvolvimento. Com a pandemia pôde ser destacado o surgimento de interações com os colegas, como dinâmicas de grupo, trabalhos em equipe, palestras motivacionais, entre outros. Durante o trabalho, identificou-se a importância de se criar métodos de cuidados, atenção e cada vez mais aproximar o líder de seus liderados, para desenvolver ações motivadoras, que consigam buscar o bem-estar físico e mental de todos os colaboradores.

Considerando o momento de mudanças organizacionais e administrativa pelo qual o mundo e as organizações passaram, os gestores necessitam introjetar nos colaboradores, a necessidade de consolidar a habilidade de criar, aprender, e inovar na operacionalidade do seu trabalho, adaptando processos e alinhando na forma de fazer tendo a adaptabilidade papel importante nesse processo, Corrêa e Ribeiro (2021).

Conclui-se então, que a organização vem demonstrando através dos resultados apresentados um aumento na interação com seus colaboradores, com aplicação de treinamentos, projetos voltados a melhoria intersetoriais e para capacitação de pessoal com o apoio de educação continuada, sendo que desta forma, é possível avaliar o grau de satisfação e elevar os critérios de avaliação para pesquisas futuras, pois notou-se que os colaboradores desta empresa, estão se aperfeiçoando no entendimento de suas tarefas, como também na busca por treinamentos e cursos, elevando seus níveis de conhecimentos. Apresentou-se procura por melhorias setoriais e institucionais, buscando desenvolvimento, lideranças e relacionamentos. Desta forma, a equipe de gestão estará ciente das necessidades da organização, possibilitando estratégias eficientes para cada setor e equipe.

É notório o que se obtém de resultados quando se dá voz para aqueles que transformam e movem a instituição. O sucesso da instituição é essencialmente movido pela força de trabalho que ali está, ter colaboradores alinhados à cultura e envolvidos com as estratégias da empresa, entendendo o quanto são importantes e essenciais faz toda a diferença.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Universidade de São Paulo (USP). Disponível em: <www.scielo.br/pdf>. Acesso em: 14/09/2012. Produção, v.16, p. 258-273, Maio/Agosto, 2006.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CERVO, A.L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2007.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. 3. reimp. Barueri, SP: Manole, 2015.
- CORRÊA, R; RIBEIRO, H.C.M. **Gestão nas organizações: Tendências e perspectivas de novos paradigmas em tempo de pandemia**. 2021.
- COSTA, N. C. S. **Satisfação no trabalho: estudo das variáveis que influenciam na satisfação e insatisfação dos colaboradores da Unopar na cidade de Sobral-CE**. Jul. 2019.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;
- FIUZA G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, 2010.
- FLORES, R.T.; SILVA, S. A. F. A Influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista Conbrad**, v. 3. N. 02, p. 41-55, 2018.
- GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional: O que é e como fazer**. São Paulo, SP: Scortecci, 2008.
- GROHMANN, Márcia Zampieri. **Segurança no trabalho através do uso de EPI's: estudo de caso realizado na construção civil de Santa Maria**. 1997.
- HONÓRIO, Delcio Efigênio. **A qualidade de vida do operário da construção civil e sua importância na qualidade e produtividade em obras**. SC, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Copyright, 2003.
- LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MENEZES, A. S., Meneses AS. **Gerenciamento Emergencial de Recursos da Atenção Primária à Saúde no Enfrentamento à Pandemia da COVID-19**. SciELO Preprints, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints>. p. 557.
- MILKOVICH, G. e BOUDREAU, J.W. **Administração de RH**. São Paulo: Editora Atlas, 2000
- OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Novel, 1995 (Série Gerência Brasil).
- PAYNE, R. L.; PUGH, S. S. **Organizational structure and organization climate**. In: DUNNETIE, M. D. (ed.). Chicago: Rand McNally, 1976.

-
- REICHERT, C.D.M.; ODERICH, C. **Qualidade de vida no trabalho**: Análise Comparativa entre Estagiários e Empregados de Empresa do Oeste Paranaense.
- SALLES, Paulo Eduardo Marcondes de, FEDERIGHI, Waldomiro José. Qualidade de Vida no Trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores. **O MUNDO DA SAÚDE**, São Paulo: 2006: abr/jun 30 (2): 263-278,2006.
- SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- SILVA, B. J. P. **Clima organizacional**: índice de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista de confecções localizada em São Luís do Maranhão. Monografia (Graduação), Universidade Federal do Maranhão/UFMA: São Luís, 2018.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M.G.T. TAMAYO, A. (Org.). **Escola, saúde mental e trabalho**. Brasília: UnB, 1999, p. 241-269.
- TORO, F.A. **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellín: Civel, 2001.
- VÁZQUEZ, M.S. **El clima en las organizaciones**: teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, 1996.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.
- WARMLING, A. C. D. **A importância do clima organizacional para a melhoria da produção e da qualidade dos produtos em uma indústria no ramo de confecções**. Criciúma, SC: Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2010.

