

## O Impacto do Clima Organizacional no Desempenho Profissional em uma Empresa de Transporte dos Campos Gerais

Michele Sant'Ana Lopes Aleixo, Pauline Balabuch

**Resumo:** O presente trabalho teve por objetivo analisar o impacto que o clima organizacional pode ocasionar no desempenho profissional de uma empresa de transporte dos Campos Gerais. Para tanto foi pesquisado sobre gestão de pessoas, clima e cultura organizacional, e desempenho profissional. O delineamento metodológico ficou caracterizado como pesquisa descritiva, básica, bibliográfica, estudo de caso e questionário. Diante dos resultados conclui-se que prevaleceu a percepção de haver um bom clima, contudo também apurou-se que a empresa necessita tomar algumas medidas para que o desempenho profissional atinja o mesmo nível do seu clima.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas, Cultura e Clima Organizacional, Desempenho Profissional, Pesquisa de Clima.

## The Impact of Organizational Climate on Professional Performance in a Campos Gerais Transport Company

**Abstract:** This paper aimed to analyze the impact that the organizational climate can have on the professional performance of a transportation company in Campos Gerais. For that, it was researched about people management, climate and organizational culture, and professional performance. The methodological design was characterized as descriptive, basic, bibliographic research, case study and questionnaire. From the results it can be concluded that the perception of a good climate prevailed, however it was also found that the company needs to take some measures so that the professional performance reaches the same level of its climate.

**Key-words:** People management, Culture and Organizational Climate, Professional performance, Climate research.

### 1. Introdução

No decorrer dos anos a Gestão de Pessoas tem evoluído de maneira significativa, devido à necessidade da valorização do capital humano e sua importância no desenvolvimento das estratégias em virtude do aumento da competitividade e mudanças que ocorrem constantemente, se torna evidente que a gestão de pessoas é essencial para um clima organizacional onde os colaboradores se sintam capacitados e motivados, visando bons resultados.

Em meio a tantas mudanças, as organizações que buscam diferencial competitivo e que almejam crescer em um mercado globalizado, devem procurar manter o clima organizacional favorável e consequente avaliação de desempenho mais assertiva para que seus colaboradores permaneçam satisfeitos no ambiente de trabalho, alinhados com metas empresariais, visto que, o clima organizacional tem influenciado de maneira contundente na gestão das empresas.

Segundo Chiavenato (1999, p.4), "as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso".

Portanto, as empresas precisam proporcionar um ambiente cada vez mais produtivo, já que dependem diretamente das pessoas para conduzir e atingir seus objetivos e permanecer de forma competitiva no mercado.

Sabe-se que o clima organizacional pode ser definido como um indicador de satisfação medido pelos colaboradores que atuam em uma determinada empresa, sendo assim, isso se torna um fator significativo quando se refere ao desempenho profissional.

De acordo com Luz (1996), o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período.

Considerando que as pessoas são essenciais dentro de uma organização, diagnosticar o bem-estar dentro desse ambiente é fundamental, para que a organização mantenha um clima favorável e alcance vantagens competitivas, já que parte do sucesso de uma organização vem das pessoas que ali estão inseridas.

Desta forma o problema que norteou este artigo foi: Qual o impacto que o clima organizacional pode ocasionar no desempenho profissional de uma empresa de transporte dos Campos Gerais?

Para responder o problema em questão foi estabelecido como objetivo geral: analisar o impacto que o clima organizacional pode ocasionar no desempenho profissional de uma empresa de transporte dos Campos Gerais.

Acredita-se na relevância desta pesquisa, devido o clima organizacional estar diretamente relacionado com a motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores, impactando em vários aspectos de uma organização.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Atualmente, para as organizações se manterem competitivas no mercado precisam conquistar e manter seus clientes, com isso as empresas passaram a investir mais no capital intelectual. Segundo Marras (2008), quando o investimento é voltado para as pessoas, as empresas obtêm equipes com profissionais mais motivados e comprometidos com os objetivos da organização.

Entretanto, mesmo as empresas sabendo da importância das pessoas para as organizações, pode-se perceber que é uma questão que ainda precisa ser enfatizada, surge então à necessidade da Gestão de Pessoas.

Gestão de Pessoas se tornou um conceito amplo quando se refere à estrutura de como os indivíduos se comportam dentro do ambiente organizacional, sendo assim, um diferencial para as empresas selecionarem as pessoas certas e com as competências necessárias para desenvolver determinada atividade.

Para Chiavenato (2004), o principal fator de uma empresa é à força de trabalho, ou seja, desenvolver uma Gestão de Pessoas se torna essencial para a organização, tornando se um suporte para o desenvolvimento dos colaboradores e auxiliando para alcançar suas metas e objetivos. Por outro lado, os colaboradores esperam receber salários justos, reconhecimento e benefícios que proporcionem uma melhor qualidade de vida no trabalho e também que

motivo para desempenhar as tarefas estabelecidas.

E é por meio das suas crenças e valores, que as organizações se diferem uma das outras, caracterizando assim os aspectos culturais da organização. A cultura organizacional representa o comportamento daqueles que fazem parte da organização, assim como a maneira de agir dos gestores e colaboradores.

O clima organizacional pode ser definido como um conjunto de fatores que influenciam na satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho, em geral o clima é influenciado pela cultura da organização, embora alguns outros fatores possam alterá-lo como as políticas organizacionais.

Existe uma relação entre cultura e clima organizacional, sendo assim, é relevante conhecer os principais elementos de uma empresa e como esse e outros fatores influenciam sobre seu clima.

## 2.2 Cultura Organizacional

Entre os diversos componentes que guiam a conduta de uma empresa, destacam-se a relevância dada a determinados elementos, valores e princípios que se tornam essenciais para a constituição de uma organização e que definem como será o desenvolvimento de ações diárias e enfrentamento de problemas eventuais, ou seja, a organização formal vai sendo modificada de acordo com esses ajustes, surgindo então a cultura que dissemina entre seus membros e que incorpora à empresa gradualmente.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2012), a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas com o objetivo de entender a vida organizacional, que são denominados aos membros de uma organização, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional, moldar o comportamento e ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes, desenvolvendo essas funções melhora o desempenho da organização, tornando um fator competitivo.

A cultura organizacional se torna um fator abrangente e que influencia em todos os aspectos de uma organização como: estrutura, infraestrutura, estratégia, processos, programas de desenvolvimento, melhoria contínua e no comportamento dos membros de uma equipe. Portanto, a cultura tem grande poder de desempenho nas organizações, influenciando na redução de rotatividade, cria um diferencial entre organizações, facilita o comprometimento dos membros e a integração interna.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 165):

A CO ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Dessa forma, a cultura organizacional consiste nas maneiras e nos hábitos que as pessoas se organizam e interagem entre si dentro da empresa, buscando melhorar as relações internas, qualidade de vida e produtividade, ou seja, a cultura deve ser bem estabelecida no contexto que está inserida.

## 2.3 Clima Organizacional

O Clima Organizacional refere-se aos aspectos internos de uma organização, ou seja, faz

parte da qualidade do ambiente organizacional, podendo influenciar diretamente na motivação e desempenho dos profissionais que ali estão inseridos, se tornando resultante em vários fatores que caracterizam a organização.

Saldivia (2006, p.33) define Clima Organizacional:

[...] O Clima Organizacional é um conjunto de atitudes ou valores que afeta a forma como os indivíduos se relacionam uns com os outros e com a instituição; ele é medido pela percepção que os funcionários têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da instituição onde eles atuam; é uma avaliação de até que ponto as aspirações dos funcionários estão sendo atendidas pela instituição. O Clima Organizacional está ligado à conjuntura interna e externa da instituição e é por definição circunstancial [...]

Para Maximiano (2006), todos os componentes da organização afetam o comportamento dos colaboradores, desde as condições físicas oferecidas, os objetivos, os salários e as condições de trabalho, ou seja, tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação à organização.

Deste modo, o Clima Organizacional pode ser mensurado através de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores, e a qualidade de vida gerada no ambiente de trabalho.

Para Maximiano (2006, p.219) as pessoas vão muito além das atividades que realizam

[...] Elas representam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras de convivência. Além disso, levam para dentro da empresa praticamente todos os seus interesses como pessoas e membros de famílias ou grupos externos. Seu comportamento como indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, de modo que os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações. [...]

Assim como o clima organizacional, o papel do líder é fundamental para criar um ambiente favorável, ou seja, o papel da liderança contribui para a motivação da equipe e o desempenho dos funcionários. Portanto, o clima organizacional se torna um grande desafio para os gestores, que precisam constantemente tomar decisões assertivas para alcançar os melhores resultados e alinhado com a satisfação de sua equipe.

De acordo com Robbins (1999), não podemos afirmar que o colaborador feliz é mais produtivo, porém, pode se afirmar que a organização mais feliz é mais produtiva considerando todo o contexto organizacional.

## 2.4 Desempenho Profissional

Atualmente, nas organizações o desempenho profissional se tornou um fator primordial quando se refere ao nível da qualidade, produtividade e satisfação dos clientes, mas principalmente na consecução dos resultados que impacta no sucesso da organização.

De acordo com Chiavenato (2015), o desempenho humano depende de um conjunto de fatores que interagem entre si, o esforço pessoal se torna eficaz de acordo com as habilidades da pessoa e as condições ambientais que provocam restrições ou limitações. Ou seja, o desempenho é resultado do estado motivacional e do esforço individual, para realizar tarefas e atingir objetivos, porém esse grau de motivação também é influenciado pelas recompensas recebidas pela empresa.

A partir de então se tornou uma necessidade medir esse fator através da avaliação de desempenho, para verificar se os objetivos dos colaboradores estão atendendo as expectativas da empresa e, por conseguinte observar o desenvolvimento produtivo da organização e definir estratégias.

Segundo Pontes (2010), avaliação de desempenho consiste em avaliar se os resultados esperados foram alcançados, tendo como o principal objetivo o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, o acompanhamento diário do processo, solução contínua de conflitos que ocorrem, além da verificação final de resultados.

Chiavenato (2015, p. 314) corrobora que:

A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade.

Dentre os métodos de avaliação de desempenho, de acordo com Chiavenato (2015), ressaltam-se:

- Escalas gráficas onde o avaliador procura situar o desempenho da pessoa através de dois eixos: vertical e horizontal, onde o vertical está os chamados fatores de avaliação e no eixo horizontal os graus de medição do desempenho, os fatores escolhidos permitem uma comparação do desempenho de todas as pessoas envolvidas;
- A Pesquisa de campo: é um método de avaliação de desempenho que utiliza a entrevista por meio de um especialista com o gerente para avaliar seus subordinados;
- Avaliação em 360°: esse método representa a inclusão de todas as pessoas na avaliação, envolvendo o executivo, subordinados do avaliado, fornecedores internos, clientes internos, além dos fornecedores e clientes externos.

Assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode melhorar os resultados do desempenho, proporcionando condições favoráveis de crescimento profissional e pessoal.

## 2.5 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento no qual é possível para mensurar e entender melhor as necessidades da organização e dos seus funcionários, baseado-se em uma consulta com alguns colaboradores, sob algumas variáveis que influenciam o ambiente de trabalho.

De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 99), "a pesquisa de clima é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consistente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização".

Existem diversos modelos desenvolvidos para analisar clima organizacional, tais como (SOUZA E SILVA, 2017):

- O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário com nove fatores/ indicadores, que são: Estrutura, Responsabilidade, Desafio, Recompensa, Relacionamento, Conflito, Identidade e Padrões.

- O modelo de Kolb (1986) utiliza uma escala com sete fatores/indicadores, que são: Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Conformismo, Clareza organizacional, Calor e Apoio, Liderança.
- O modelo de Sbragia (1983) utiliza os seguintes fatores/ indicadores: Estado de Tensão, Ênfase na Participação, Proximidade da Supervisão, Consideração Humana, Autonomia Presente, Prestígio Obtido, Tolerância Existente, Clareza Percebida, Justiça Predominante, Condições de Progresso, Apoio Logístico Proporcionado, Reconhecimento Proporcionado e Forma de Controle.
- Modelo do Professor Roberto Coda (CODA, 1997) desenvolveu seu modelo através de estudos realizados sobre motivação e liderança organizacional.
- Modelo de Steve Kozlowski e Mary Doherty (KOZLOWSKI e DOHERTY, 1989), a partir de estudos a Psicologia Aplicada, para avaliar a relação existente entre clima organizacional e liderança.

Deste modo, por meio da pesquisa de clima organizacional é possível medir o nível de satisfação e envolvimento entre os colaboradores da empresa, além de ser um dos principais meios para planejar ações em busca de um processo de melhoria contínua, proporcionando um ambiente mais agradável para todos.

### 3. Metodologia

A metodologia utilizada para a pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza básica. Para Gil (2002, p.43) “pesquisa descritiva visa expor determinada população ou fenômeno. Podendo também estabelecer relações entre variáveis”.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa básica envolve verdades e interesses e objetiva gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência e dos estudos, porém, sem a aplicação prática.

Quanto à abordagem apresentada do problema é dedutiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.27):

O método dedutivo, de acordo com o entendimento clássico, é o método que faz parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir dos princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica.

Quanto aos procedimentos aplicados, a pesquisa caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, pois teve como fundamento a partir de material já publicado. Para Gil (2007, p. 44) os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações, ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

E ainda também pode ser caracterizado como estudo de caso, que consistiu em coletar e analisar informações sobre o assunto abordado. De acordo com Gil (2010, p.37 apud Prodanov e Freitas, 2013, p.60) afirma que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi através de um questionário criado na ferramenta *Google Forms* e enviado via email, abordando uma amostra de 59 pessoas da população total, visando obter as respostas pertinentes ao objeto do estudo: clima organizacional e desempenho profissional.

#### 4. Resultados e Discussões

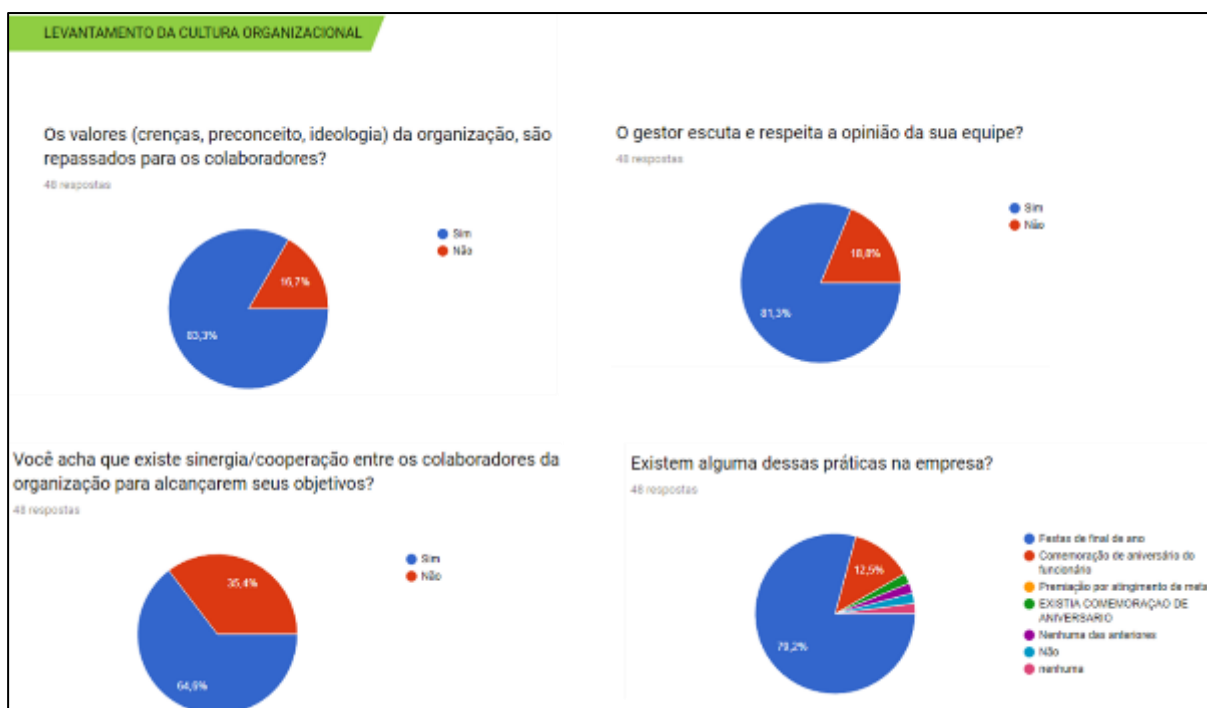
O presente trabalho coletou dados por meio do questionário de pesquisa de Silva (2019), o qual foi adaptado para se adequar ao problema e objetivo propostos. Para tanto, o público-alvo pesquisado foi composto por funcionários do setor administrativo de uma empresa de transporte dos Campos Gerais, cujo total era de 260 pessoas. Utilizando-se do cálculo de amostra finita, para populações com até 100 mil, tendo como margem de erro um percentual de 4% e nível de confiança de 95,5%, o total da amostra ficou em 59 funcionários. Desses, 48 responderam o questionário criado na ferramenta *Google Forms* e enviado via email.

Dos 48 funcionários respondentes, 29,2% estão na faixa etária entre 31 e 40 anos, sendo 58,3% feminino e 37,5% com nível superior incompleto (ou porque estão terminando seus estudos ou porque não concluíram).

Quanto às questões organizacionais, dos 48 funcionários respondentes, 52,1% ocupam o cargo de Assistente, 93,8% são efetivos e 39,6% possuem mais de 6 anos de empresa.

Diante desses resultados fica perceptível que a caracterização da amostra estudada são adultos, mulheres, com formação incompleta superior e com grande experiência interna de empresa. Fato que contribuiu para as respostas obtidas sobre cultura e clima organizacionais, gestão de pessoas e desempenho.

Quanto à questão de cultura organizacional, pode ser observado no conjunto 1 de gráficos que os valores e crenças da empresa são repassados aos seus colaboradores, contribuindo para que exista uma sinergia e cooperação entre as pessoas para alcançarem os objetivos da organização, além dos gestores escutarem e respeitarem a opinião de suas equipes, auxiliando assim para o bom desenvolvimento durante o ano.

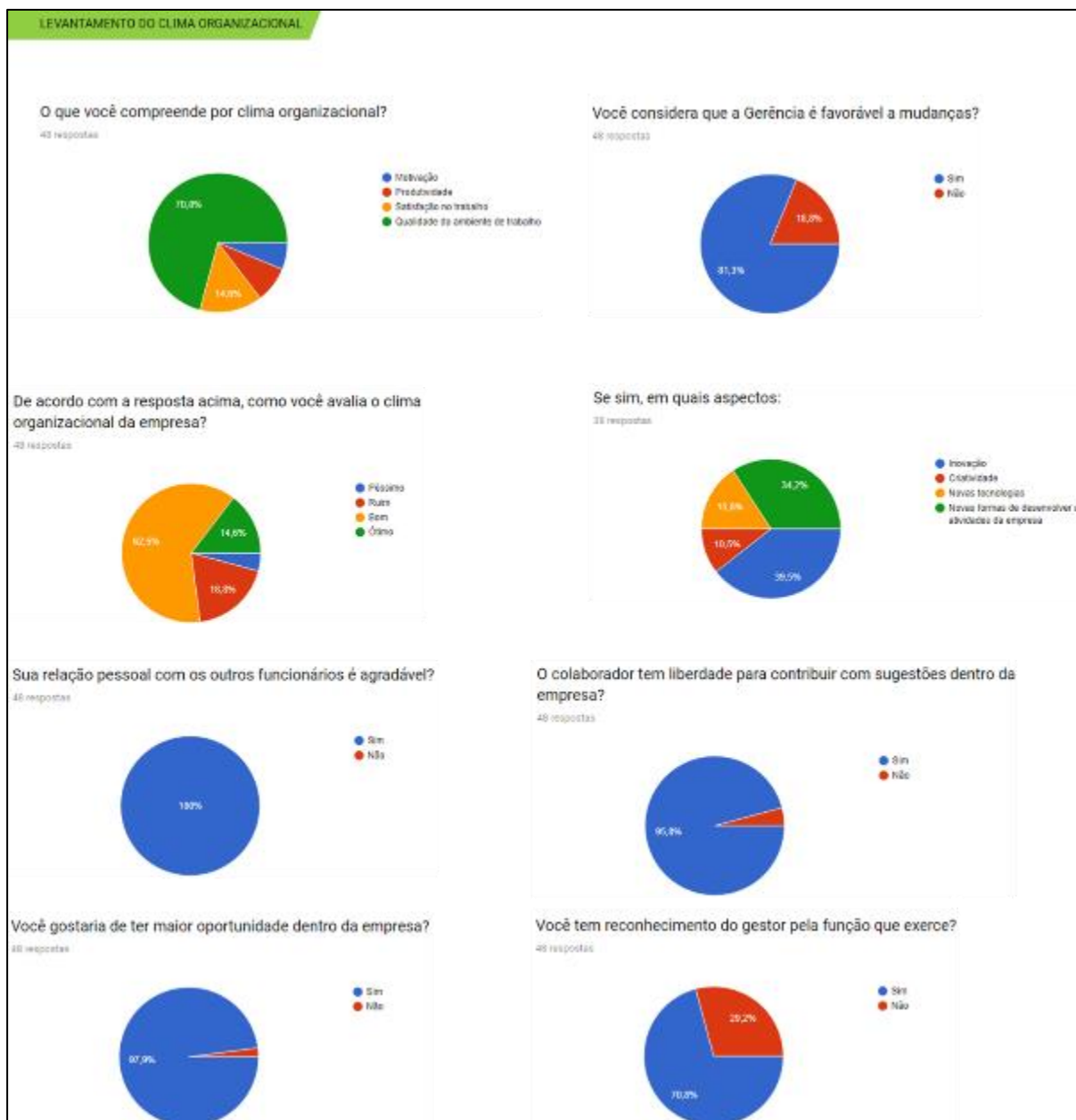


Fonte: dados dos autores (2019)

Conjunto de gráficos 1 – Levantamento da cultura organizacional

Quanto à questão do clima organizacional, pode ser observado no conjunto 2 de gráficos: os respondentes acreditam que o clima organizacional está relacionado diretamente com a qualidade no ambiente de trabalho e consideram o clima organizacional da empresa como bom, devido a relação agradável com outros funcionários, porém gostariam de ter mais oportunidades dentro da empresa.

Com relação à gerência da empresa, ela é favorável a mudanças, dentro dos aspectos de inovação e novas formas de desenvolver suas atividades, permitindo que os colaboradores tenham a oportunidade de contribuir com sugestões dentro da empresa, além de haver reconhecimento por parte dos gestores com suas respectivas equipes.



Fonte: dados dos autores(2019)

Conjunto de gráficos 2 – Levantamento do clima organizacional

Quanto à questão de gestão de pessoas e desempenho, pode ser observado no conjunto 3 de gráficos. Foi constatado que a empresa se preocupa com a qualidade de vida no trabalho, demonstrando preocupação nos quesitos: relacionamento interpessoal, alimentação,



motivação e ginástica laboral. Porém, quanto às instalações e espaço, grande parte das pessoas não consideram o lugar seguro, confortáveis e limpos para se trabalhar, o que demonstra que a empresa precisa tomar providências.

Referente a recompensas ou benefícios da organização, a maioria das pessoas consideram que as recompensas não financeiras (autodesenvolvimento do colaborador, reconhecimento do desempenho, a oportunidade de crescer profissionalmente e a participação de decisões) são mais oferecidas, e que por sua vez acabam motivando mais, como a possibilidade de ascensão profissional.

Com relação à política da empresa para manter seus colaboradores, é feita através de treinamentos, que estão interligados com os objetivos organizacionais. Porém, no quesito de monitoramento (acompanhamento em atividades; avaliação de desempenho) grande parte dos respondentes consideram que a empresa não tem essa prática. A padronização do uniforme também não ocorre em toda empresa, somente em alguns setores, fato que demonstra necessidade de atenção.

**GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO**

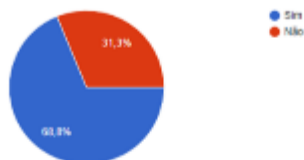
A empresa se preocupa com a qualidade de vida no trabalho?

48 respostas



As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos?

48 respostas



Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, assinale os itens que ela demonstra preocupação:

48 respostas



Das opções abaixo quais são oferecidas como recompensas ou benefício pela organização:

48 respostas



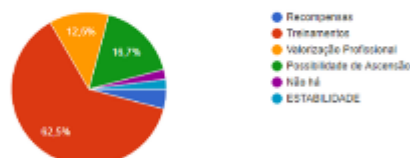
Quais tipos de recompensas lhe motivam mais?

48 respostas



Há algum tipo de política para manter os colaboradores?

48 respostas



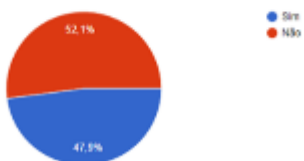
A empresa oferece treinamentos para capacitação dos colaboradores, caso positivo você identifica esses treinamentos interligados com os objetivos organizacionais?

48 respostas



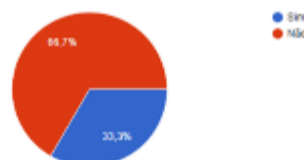
A empresa possui política de monitoramento (Acompanhamento em atividades; Avaliação de desempenho)?

48 respostas



A empresa possui padronização de uniforme?

48 respostas



Fonte: os dados dos autores (2019)

Conjunto de gráficos 3 – Levantamento de gestão de pessoas e desempenho

Especificamente quanto à relação entre clima organizacional e desempenho, 81,3% dos respondentes considerou que o clima da empresa pesquisada interfere na sua produtividade/desempenho. Sobre isso foi relatado que se a empresa tomasse algumas medidas haveria melhora dos resultados individuais de desempenho profissional. Dentre as citações, destacaram-se a implementação de uma ferramenta de avaliação de desempenho

e sua respectiva premiação; plano de cargos e salários; o recrutamento interno e treinamentos diferenciados; questões ergonômicas, de saúde e ginástica laboral.

Ainda relatando sobre clima organizacional e desempenho, 47,9% dos respondentes acreditam que a empresa pesquisada tem médio crescimento no mercado. Apesar desse assunto, citaram que a empresa poderia melhorar o crescimento se houvesse mais investimento em pessoas, nas seguintes formas: valorização do capital humano, através do incentivo contínuo a qualificação dos profissionais com bolsas de estudo e cursos; união e comprometimento entre setores para alcançar os objetivos da empresa; oferecer um plano de saúde acessível.

E finalizando o levantamento com relação ao clima e desempenho, 64,6% afirmaram que a empresa não estabelece metas para o desempenho individual. E 50% consideram justa sua remuneração, sendo que a outra metade não considera. Dado que impede uma análise mais aprofundada sobre a temática remuneração.

## 5. Considerações Finais

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar o impacto que o clima organizacional pode ocasionar no desempenho profissional de uma empresa, o qual foi atingido quando explorou-se e discutiu-se os dados levantados sobre a temática, sendo que prevaleceu a percepção de haver um bom clima, contudo também apurou-se que a empresa necessita tomar algumas medidas para que o desempenho profissional atinja o mesmo nível do seu clima.

Desta forma, sugere-se que a empresa proceda com a aplicação de formas mais eficazes no quesito avaliação de desempenho, bem como invista mais em seus recursos humanos.

Salienta-se que o presente trabalho, assim como as mais variadas publicações sobre clima e cultura organizacional atreladas ao desempenho tratam-se de fonte para o desenvolvimento de estratégias organizacionais, o que pode corroborar com a melhoria contínua da empresa estudada.

Também reforça-se que diante dos resultados e discussões apresentados, a empresa estudada tem um diagnóstico da sua realidade corporativa, o que pode contribuir para o avanço da aplicação de possíveis benefícios aos seus colaboradores.

Sugere-se, como trabalho futuro, o aprofundamento das questões levantadas, bem como das lacunas encontradas e sinalizadas nos resultados.

## Referências

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas. 5. ed. Barueri, SP: Manoele, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

SALDIVIA, M. E. T. **A relação causal entre comprometimento e desempenho**: um estudo em Centros de Pesquisa. 2006. Tese (Doutorado em Tecnologia Nuclear - Materiais). Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SILVA, E. N. O. da; FERNANDES, Jackson H.M. **A influência do clima organizacional no desempenho das organizações**: Estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema-Pa. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Rural da Amazônia. Capanema, p.67. 2019.

SOUZA, G. A. da; SILVA, L. A. S. de. O impacto causado pelo clima organizacional no desempenho e na qualidade de vida da equipe de trabalho do Hotel Hardman – João Pessoa, PB. **Revista Campo do Saber**. v.3, n.1, jan-jun. 2017.

WAGNER, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando uma vantagem competitiva. 3ed. São Paulo: Saraiva, 2012.