



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CÂMPUS DE NAVIRAÍ
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS



RODRIGO DE LIMA TALARICO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso no setor frigorífico no estado
de Mato Grosso do Sul**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização MBA em Gestão de Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Câmpus de Naviraí, como requisito parcial a obtenção do título de Especialista MBA em Gestão de Negócios.

Orientador: Dr. Marco Antonio Costa da Silva

NAVIRAÍ/MS
NOVEMBRO/2018

RESUMO

As pesquisas de clima organizacional têm sido amplamente utilizadas como uma importante ferramenta de gestão no ambiente organizacional, tanto para organizações públicas, quanto privadas. As organizações têm utilizado dessa ferramenta como instrumento que possibilita aos tomadores de decisão levantar dados sobre e informações sobre a percepção dos colaboradores relacionados a inúmeros fatores da empresa, bem subsidiar mudanças no ambiente interno, seja em processos, estruturas, políticas etc. Sua aplicação permite ao gestor atuar para melhorar qualidade das condições de trabalho, consequentemente dos resultados dos setores, contribuindo para compreender os fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso de uma organização. Assim, o objetivo deste artigo foi mensurar a qualidade do clima organizacional do setor administrativo de uma indústria frigorífica de Mato Grosso do Sul. O estudo é de natureza quantitativa e descritiva. Os resultados da pesquisa sugerem a existência de um clima organizacional estável na empresa investigada com destaque para o fator pressão como elemento que mais causa problemas para os resultados organizacionais.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Setor Frigorífico; Setor Administrativo.

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas de clima organizacional têm sido utilizadas como uma potente ferramenta de gestão no ambiente organizacional, tanto para organizações públicas, quanto privadas. Sua utilização tem sido justificada como instrumento que permite aos gestores realizar um levantamento da percepção dos colaboradores sobre diversos fatores relacionados à empresa (estrutura, processos, relacionamento, políticas etc.), bem utilizá-los para melhorar a qualidade da tomada de decisão em relação a esses fatores.

Considerando que as empresas operam com um elevado nível de competitividade no ambiente de negócios, em todos os setores da economia, a utilização das pesquisas de clima organizacional pode contribuir para realização de um alinhamento mais adequado das demandas e percepções dos colaboradores com os reais necessidades organizacionais, uma vez que é possível compreender os fatores que trazem mais problemas para a atuação dos colaboradores. Os bons resultados no ambiente organizacional estão diretamente ligados ao desempenho individual e dos grupos de colaboradores.

O ambiente de elevado nível de competitividade nos negócios afeta também o setor de frigoríficos de carne bovina. Ainda que constitua um tipo de negócios com menor intensidade tecnológica, a atuação de colaboradores no ambiente administrativo dessas empresas é marcadamente orientada por elevados níveis de cobrança em termos de resultados. No setor administrativo de uma indústria de carne o clima organizacional e a qualidade de cooperação dos colaboradores é um fator importante para a competitividade.

A realização de pesquisas de clima pode contribuir para melhorar a qualidade das condições de trabalho, conseqüentemente dos resultados do setor, contribuindo para compreender o que leva ao sucesso ou ao fracasso de uma organização. Desta forma, o objetivo deste artigo foi mensurar a qualidade do clima organizacional do setor administrativo de uma indústria frigorífica de Mato Grosso do Sul. Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva. Os resultados da pesquisa sugerem a existência de um clima organizacional estável na empresa investigada com destaque para o fator pressão como elemento que mais causa problemas para os resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Relacionamento interpessoal no trabalho

Cruz (2016) destaca que o relacionamento interpessoal é fundamental em qualquer organização, pois são as pessoas que movem os negócios, estão por trás dos números, lucros e todo bom resultado, daí a importância de se investir nas relações humanas. No contexto das organizações, o relacionamento interpessoal é de extrema importância, pois um relacionamento interpessoal positivo contribui para um bom ambiente dentro da empresa, o que pode resultar em um aumento da produtividade.

No ambiente de trabalho é cada vez mais necessário existir uma boa relação interpessoal para que além de ter um melhor rendimento profissional, a convivência também seja agradável, dessa forma, até mesmo os níveis de estresse são diminuídos e o profissional acaba tendo maiores rendimentos seja relacionado a questões técnicas ou até mesmo tendo ideias criativas e sugestões que possam colaborar com o atingimento de melhores resultados.

O relacionamento interpessoal pode ser caracterizado por pela conexão feita por duas ou mais pessoas em um mesmo círculo. Esse círculo pode ser o familiar, profissional, de amizade, entre vizinhos, e muito mais e refletem a forma com que os indivíduos se tratam e relacionam, bem como a qualidade dessas relações (FEBRACIS, 2018).

No ambiente empresarial é comum que cada profissional, concentrado em suas atividades, responsabilidades e desafios, perca a visão do conjunto, ou seja, da equipe. Quando isso acontece as relações interpessoais começam a se deteriorar, o clima organizacional torna-se negativo, surgem desentendimentos e disputas internas, o trabalho fica desalinhado. Em outras palavras, quando as relações interpessoais deixam de ser cuidadas, toda a empresa sofre os impactos. (CONSULTORIA CR BASSO, 2016).

Segundo Silva (2012), a procura por indivíduos que tenham habilidades para trabalhar em conjunto é cada vez maior, sendo apontada como uma competência essencial. Equipe não é somente o conjunto de pessoas que atuam juntas num determinado projeto, cada qual na sua função, o significado é mais profundo uma vez que a ideia é que cada integrante saiba qual é a sua parte no grupo, mas que leve em consideração o todo,

valorizando todo o processo e contribuindo assim com ideias e sugestões vitais de equipes de alta performance. Esse contexto tem gerado a necessidade de utilização de ferramentas de gestão que contribuam para agregar pessoas no ambiente de organizacional.

2.2 Práticas modernas na gestão de pessoas

Segundo Junior (2015), gestão de pessoas nas organizações deve ser desenvolvida no sentido de criar condições para as pessoas possam desenvolver o trabalho, de forma individual e coletiva, com vistas a consecução dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que permite condições adequadas para as pessoas de desenvolver todo seu potencial produtivo para consecução de seus trabalhos, com qualidade de vida no trabalho.

A gestão de pessoas tem ganhando força nos últimos tempos. Conforme destacou Ávila (2018), potencializar o desempenho de quem faz parte de uma empresa tem se transformado em um grande diferencial competitivo. Marques (2018) relata que fazer a gestão de pessoas é uma garantia de que as necessidades dos colaboradores serão atendidas e de que os mesmos estarão dentro dos cargos que têm a capacidade para exercer. Se o gestor não for capaz de ter esse controle, provavelmente terá problemas em gerir seu time, o que pode gerar conflitos internos, alta rotatividade de pessoas e, conseqüentemente, a baixa lucratividade e cancelamento de contratos da corporação.

Diniz (2013) afirma que as empresas estão cada vez mais preocupadas com a gestão de pessoas, potencializar o capital humano acaba agregando valor ao produto final gerado nas empresas. Isto porque, se relacionar bem uns com os outros implica em criar um ambiente favorável à gestão de pessoas.

De acordo com Marques (2018), a gestão estratégica de pessoas faz-se necessária no atual cenário, de alta competitividade e dinamicidade, pois está empenhada em levar a organização a atingir suas metas, alcançar sua missão, favorecer o equilíbrio entre as expectativas dos colaboradores e da empresa, prover ferramentas para maximizar o desempenho organizacional e individual, recrutar, desenvolver e reter talentos, garantir o comprometimento e a motivação dos indivíduos, garantir a qualidade de vida no trabalho, gerir as mudanças e outras funções que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da

organização.

2.3 Clima Organizacional: algumas reflexões

Clima organizacional é um conceito importante para se compreender o modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização (MARTINS, 2008).

Conforme o site IPED (2018), a pesquisa de clima organizacional é uma maneira utilizada para coletar diversos tipos de dados, trazendo sempre muitas informações relevantes sobre qual está sendo a percepção dos funcionários ou colaboradores em relação a muitos fatores que podem até mesmo afetar o seu desenvolvimento e motivação dentro de uma empresa.

A pesquisa de clima busca identificar a satisfação interna, problemas ou gargalos na gestão e na forma como as coisas estão sendo conduzidas. É uma ferramenta objetiva capaz mapear aspectos críticos que refletem o ponto de vista dos funcionários no momento atual e permite gerar um diagnóstico valioso voltado para a adoção de novas políticas internas, melhoria da qualidade de gestão e até aumento da produtividade. (ROCHA, 2018).

Por meio dessa avaliação, é possível aferir o nível de contentamento dos empregados e a qualidade dos relacionamentos corporativos, obtendo um retrato claro da atmosfera no local de trabalho e permitindo que a empresa estruture ações para melhorar esse aspecto (KENOBY, 2018).

De acordo com Luz (1995) a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser entendida como instrumento capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças das organizações que procuram eficiência, eficácia e qualidade. Como ferramenta de gestão de pessoas, constitui um poderoso recurso de gestão, de implementação de novas práticas e de crescimento organizacional.

3 METODOLOGIA

A realização de pesquisas de clima pode contribuir para melhorar a qualidade das condições de trabalho, consequentemente dos resultados do setor, contribuindo para

compreender o que leva ao sucesso ou ao fracasso de uma organização.

Por meio da pesquisa, com a aplicação de um questionário buscou-se verificar a percepção dos funcionários com relação ao clima organizacional, utilizando a escala de clima organizacional (ECO). A ECO foi construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. Trata-se de um instrumento, construído com bases teóricas sólidas, que foi testado e tratado estatisticamente, podendo ser utilizado em diversos tipos de empresas possibilitando a comparação dos dados obtidos (MARTINS, 2008).

A escala é composta de 63 perguntas divididas em cinco fatores: Apoio da chefia e da organização (Fator 1 - com 21 questões), recompensa (Fator 2 - com 13 questões), conforto físico (Fator 3 - com questões), controle/pressão (Fator 4 - com 9 questões) e coesão entre colegas (Fator 5 - com 7 questões).

A apuração dos resultados é realizada somando-se os valores marcados (1 a 5) pelos respondentes em cada item do fator e dividindo o total pelo número de itens. Em seguida, somam-se as médias de cada respondente no fator e divide-se pelo número de respondentes, obtendo-se as médias gerais fatoriais que devem sempre ser um número entre 1 e 5, sendo este a amplitude máxima da escala de respostas.

Segundo Martins (2008), na interpretação dos dados obtidos deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Além disto, os valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Entretanto, no fator 4 isto é o inverso, quanto maior o resultado, pior o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados (MARTINS, 2008). O quadro 1 apresenta as dimensões do ECO e seus conceitos.

Quadro 1 - Denominações, definições e itens integrantes da ECO

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

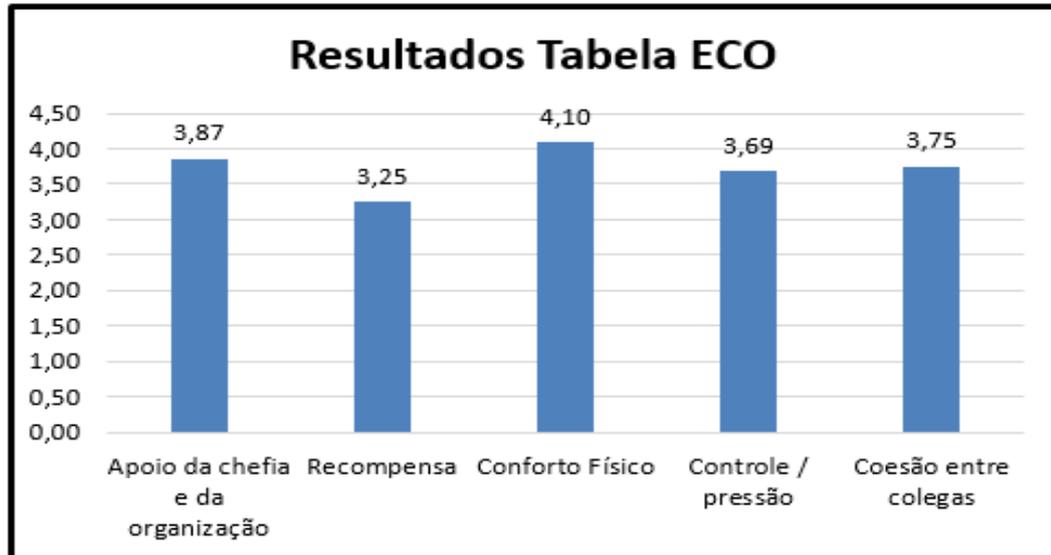
Fonte: MARTINS (2008)

A escala ECO foi aplicada no mês de agosto de 2018 para a equipe do setor administrativo de uma empresa do setor da indústria frigorífica de Mato Grosso do Sul. A população era composta por 15 colaboradores, mas somente doze responderam.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados dos dados coletados através do questionário aplicado no setor utilizando os cinco fatores da ECO (Escala de clima organizacional). Para melhor compreensão, os resultados serão analisados fator a fator, apresentando as questões com melhores médias com seus respectivos pontos positivos e as questões com médias menores com seus aspectos a serem melhorados. O Gráfico 1 apresenta os resultados dos cinco fatores.

Gráfico 1 – Média dos Fatores do ECO



Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao fator 1 “**Apoio da chefia e da organização**” a média foi de 3,87 indicando que o fator tem um valor neutro, sendo possível dizer que os respondentes têm uma insatisfação quanto a qualidade do clima. Entretanto, observa-se que a média está mais próximo de 4, o que pode indicar uma tendência de que tanto a chefia, quanto a organização demonstram um bom apoio aos colaboradores a execução de suas tarefas.

Com base nas questões apresentadas aos colaboradores do setor referentes ao fator (apoio da chefia e da organização), verificou-se que as variáveis com melhores médias foram as variáveis: “ajuda” do chefe aos colaboradores com problemas (questão 5), com média 4,42; “diálogo” na solução de problemas (questão 21), com média 4,17; “orientação” por parte da chefia (questão 3), “elogio” por parte do chefe (questão 6), “apoio” do chefe (questão 11) e “respeito” por parte do chefe (questão 17), com média 4,09. Essas variáveis, analisadas isoladamente indicam que os colaboradores recebem apoio da chefia para realização das suas tarefas, através de orientações, feedbacks, diálogos e elogios a sua equipe.

Em contrapartida, a dimensão “Apoio da chefia e da organização” evidenciou questões com médias mais próximas de 3, mostrando uma tendência a insatisfação quando analisadas isoladamente, são elas: “tarefas mais demoradas recebem atenção pelo

chefe” (questão 4) com média 3,25; “mudanças planejadas” (questão 12), com média 3,25 e “planejamento das tarefas” (questão 10), com média 3,54. Observa-se nesse fator que as questões com menor média indicam que, apesar de receberem um apoio da chefia, existem pontos a serem explorados pelo gestor da área como melhoria no planejamento das mudanças que acontecem no setor.

No fator 2 **“Recompensa”** a média foi de 3,25, como no fator anterior também indica uma neutralidade. Ao contrário do fator anterior está mais próximo de 3, demonstrando insatisfação dos respondentes em relação a valorização dos colaboradores e a satisfação no setor quanto ao modelo de recompensas praticados na empresa.

Com base nas respostas apresentadas aos colaboradores no fator “Recompensa” verificou-se que as questões com melhores médias foram: “preocupação com a saúde dos funcionários” (questão 27), com média: 3,92; “valorização dos funcionários” (questão 23) e “funcionário sabe por que está sendo recompensado” com média 3,67; “realização de tarefas com satisfação” (questão 22), com média 3,5. Constata-se nesse caso que essas variáveis constituem preocupação dos chefes/empresa com o bem-estar, saúde, valorização e satisfação dos colaboradores do setor.

Entretanto, as questões com média mais baixas apresentadas no fator (recompensa) demonstram um viés de preocupação da amostra, são eles: “falta de relação entre tarefas e recompensas” (questão 25), com média 2,67); “bom desempenho e recompensa” (questão 24), “expectativas e recompensas” (questão 29), com média 2,92; “relação entre salário e qualidade das tarefas” (questão 31), com média 3,0. Assim, constata-se que os colaboradores sentem que a sua remuneração não é compatível com as tarefas executadas no trabalho e independente do desempenho da equipe, o retorno (recompensa) não condiz com as expectativas dos colaboradores, com pontos primordiais para o entendimento da relação salário / colaborador é a política de faixas salariais, que acabam colocando muitas vezes os colaboradores em faixas incorretas e ocasionando uma remuneração incompatível com a realidade ocorrida na empresa.

Outro ponto são transferências de colaboradores entre unidades, que na maioria das vezes, os colaboradores oriundos de outras unidades são contratados com faixas salariais superiores aos colaboradores que já desempenham as funções no setor a mais tempo. E por fim, as contratações de novos colaboradores, que ao serem contratados já

começam a desempenhar suas funções com salário superior aos colaboradores que já estão na empresa.

A média geral do fator 3 “Conforto físico” foi de 4,10, diferentemente dos outros fatores, ficou acima de 4 indicando bom clima organizacional, com nenhuma questão apresentando nota abaixo de 3,5. O fator sugere apresentar o esforço da empresa em proporcionar um ambiente com condições favoráveis às atividades laborais dos colaboradores, demonstrando a preocupação com o bem-estar dos colaboradores.

A análise das questões de forma individual no fator “Conforto físico” evidenciou que as aquelas com maiores médias foram: “preocupação com a segurança no trabalho” (questão 43), com média 4,67; “adequação dos equipamentos de segurança” (questão 45), com média 4,34; “existência de equipamentos necessários” (questão 35) e a existência de equipamentos previnem perigos” (questão 41), com média 4,25.

As médias observadas no fator demonstram que a empresa tem preocupação com a saúde, segurança de seus colaboradores, buscando prevenir acidentes com o fornecimento de EPI’s adequados a execução de suas tarefas.

Porém, mesmo com uma alta média nesse fator, apresenta questões com médias abaixo de 4,0, são elas: “acessibilidade a pessoas com deficiência” (questão 37), com média 3,5; “ambiente e necessidades físicas” (questão 36) e “postura dos empregados para evitar danos” (questão 46), com média 3,92.

É importante destacar que os dados apontam para preocupações reais da empresa com a segurança dos colaboradores. Entretanto, algumas variáveis mostram que a empresa precisa atuar para melhorar alguns pontos para garantir ainda mais conforto na realização das tarefas, como o ambiente de trabalho atender às necessidades físicas, ergonômicas e facilidade na execução das tarefas dos colaboradores e ausência de acessibilidade dos deficientes físicos para locomoção no local.

No Fator 4, “**Controle/Pressão**”, ocorre o inverso dos demais fatores, ou seja, quanto mais elevada for a média obtida, pior é o clima organizacional e, quanto mais baixa melhor é o clima. Verificou-se nesse fator a média de 3,69, um clima neutro, porem muito próximo a média 4, que indica uma tendência a clima organizacional ruim.

Com base nas questões apresentadas aos colaboradores do setor referentes ao fator (Controle/pressão), verificou-se que as questões com maiores médias foram:

“controle de frequência” (questão 51), com média 4,34; “realização de tarefas no prazo” (questão 50) e “cobrança de horários com rigor” (questão 53), com média 4,25 e “utilização de regras para punir” (questão 52), com média 4,17.

As variáveis com maiores médias evidenciam que o controle e a pressão na empresa para manter os padrões desejáveis e a obtenção dos resultados operacionais são altos indicando um fator que gera clima ruim entre os colaboradores, sugerindo que os níveis de controle adotados pela empresa/chefes são muito elevados, através de um controle rígido sobre o horário dos colaboradores e utiliza-se das regras pré-estabelecidas para punição caso haja conflitos com os colaboradores. Contudo, ao refletirmos sobre as variáveis com menor nota, observa-se que a pressão está concentrada nas variáveis mais relacionadas ao controle de horários e punição. A análise das variáveis com notas mais baixas evidenciou que os colaboradores não são controlados de “forma exagerada” (questão 48), com média 2,84; não sofrem um “nível de pressão do chefe” (questão 54), com média 2,5; não percebem “Controle de tudo” (questão 49) e “Fiscalização permanente do chefe” (questão 56), com média 2,59.

Como nos pontos apresentados acima, as médias abaixo de 2,84 nos mostram que mesmo com um alto índice de pressão e controle a pressão sobre os colaboradores não é permanente, permitindo aos colaboradores exercer suas funções com alguma autonomia para explorar suas qualidades e visões sobre seu trabalho.

Por fim, no fator 5 “**Coesão entre colegas**” a média geral foi de 3,75 indicando que os colaboradores do setor administrativo têm insatisfação quanto a existência de um bom clima organizacional, mas com tendência a perceber um viés de bom clima.

Com base nas variáveis referentes ao fator (Coesão entre colegas), verificou-se que as melhores médias indicam a existência de coesão entre os colaboradores, mostrando que a equipe é unida e os colaboradores se ajudam nas execuções das tarefas, recebem bem os novos integrantes e tem um bom índice de amizade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi mensurar a qualidade do clima organizacional do setor administrativo de uma indústria frigorífica de Mato Grosso do Sul, demonstrando a importância do bom relacionamento interpessoal como um fator imprescindível para o

sucesso das instituições.

A pesquisa permite inferir do ponto de vista teórico que os principais benefícios da pesquisa de clima organizacional são a prevenção de crises internas, mensuração da qualidade do ambiente de trabalho, conseguindo assim, reter talentos, fornecer feedbacks mais precisos e melhorar o nível de qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Constatou-se ainda que as pesquisas de clima organizacional têm sido amplamente utilizadas por empresas como ferramenta importante de gestão.

Um dos principais objetivos da pesquisa foi a avaliação do grau de satisfação dos colaboradores em relação a organização, assim, ao detectar qual é a falha da empresa, é possível solucionar o problema com maior facilidade.

Do ponto de vista da pesquisa empírica, constatou que a qualidade do clima na empresa investigada é boa, com muitos pontos positivos e poucos aspectos a serem melhorados.

Através da escala ECO, constatou-se que em geral todos os fatores são neutros, com um maior índice no fator (Conforto físico) e um menor índice no fator (Recompensa). O estudo evidenciou que os colaboradores têm ótimo apoio da chefia para realização das suas tarefas, a empresa se preocupa com o bem-estar, saúde, segurança, valorização e satisfação dos colaboradores do setor.

Sobre o fator “Controle/Pressão”, não ultrapassam o limite sobre os colaboradores, trazendo à tona que a pressão e o controle não são permanentes e os colaboradores podem exercer suas funções com autonomia e desempenho livre para explorar suas qualidades e visões sobre seu trabalho. Por fim, o estudo destaca a união dos colaboradores e a receptividade dos novos integrantes da equipe.

Em contrapartida, a empresa precisa atuar para melhorar questões que tem contribuído para piorar a qualidade do clima e gerado alguma insatisfação nos colaboradores ao desempenhar suas funções no setor, estando associada à remuneração que nem sempre é compatível com as tarefas executadas e não condiz com as expectativas dos colaboradores.

É importante destacar a necessidade da empresa de melhorar seu ambiente físico de trabalho para atender às necessidades físicas, ergonômicas, facilidade na execução das

tarefas e acessibilidade de pessoas com deficiência, bem como o nível de colaboração entre os colegas de trabalho pode ser melhorado, ampliando o auxílio aos erros cometidos por algum colaborador e acesso a exposição de problemas pessoais para alguns colegas.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Rafael. **Os 5 pilares da gestão de pessoas**. Disponível em <https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>. Acessado em 06 de Outubro de 2018.

CR BASSO. **Qual a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho?**. Disponível em <https://www.crbasso.com.br/blog/qual-importancia-das-relacoes-interpessoais/>. Acessado em 06 de Outubro de 2018.

CRUZ, Raimunda Maria da. **A Importância da Relação Interpessoal no Ambiente de Trabalho**. Disponível em <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-relacao-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho>. Acessado em 29 de agosto de 2017.

DINIZ, Salatiel Soares. **Relacionamento interpessoal nas organizações**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/relacionamento-interpessoal-nas-organizacaoes/69832/>. Acessado em 29 de agosto de 2017.

FEBRACIS. **Relacionamento interpessoal no trabalho: a essência das profissões do futuro**. Disponível em <https://www.febracis.com.br/blog/relacionamento-interpessoal-no-trabalho/>. Acessado em 06 de Outubro de 2018.

IPED. **O que é pesquisa de clima organizacional?**. Disponível em <https://www.iped.com.br/materias/recursos-humanos/pesquisa-clima-organizacional.html>. Acessado em 20 de outubro de 2018.

JUNIOR, Walter. **Importância da Gestão de pessoas nas organizações**. Disponível em <http://www.estudoadministracao.com.br/ler/gestao-de-pessoas-nas-empresas/>. Acessado em 31 de agosto de 2017.

KENOBY. **Pesquisa de clima organizacional: entenda sua importância**. Disponível em <http://www.kenoby.com/blog/pesquisa-de-clima-organizacional/>. Acessado em 13 de outubro de 2018.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARQUES, José Roberto. **Conceito de gestão de pessoas**. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-relacionamento-interpessoal/>. Acessado em 13 de outubro de 2018.

MARQUES, José Roberto. **O que é Relacionamento Interpessoal** (2018). Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-relacionamento-interpessoal/>. Acessado em 30 de agosto de 2017.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ROCHA, Cândice Carvalho. **A importância da Pesquisa de Clima Interno**. Disponível em <https://culturacolaborativa.socialbase.com.br/a-importancia-da-pesquisa-de-clima-interno/>. Acessado em 01 de Setembro de 2018.

SILVA, Emiliano. **A importância do relacionamento interpessoal para as organizações**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-relacionamento-interpessoal-para-as-organizacoes/63484/>. Acessado em 29 de agosto de 2017.