



## **CLIMA E SUPORTE ORGANIZACIONAL: um estudo realizado em uma empresa de alimentação industrial**

Submetido em: 02/04/2020  
Aprovado em: 22/04/2020

Rafaela Peres Rodrigues <sup>1</sup>  
Adriano Cordeiro Leite <sup>2</sup>

### **RESUMO**

Esse trabalho tem como objetivo verificar o Clima e o Suporte Organizacional presente na sede administrativa de uma empresa de alimentação industrial. O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de caráter descritivo, e de natureza qualitativa e quantitativa. Foi realizada uma entrevista a gestora do departamento de Gestão de Pessoas da empresa, e foi utilizado como instrumento de coleta um questionário respondido por 42 funcionários que trabalham na sede administrativa da empresa. O questionário foi elaborado com base na Escala de Clima Organizacional (ECO), na Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), e na Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST). Ao término do estudo foi possível observar que os fatores Conforto Físico, Coesão Entre os Colegas, Controle e Pressão e Suporte Organizacional, indicaram a incerteza dos funcionários tendendo à percepção de Clima Organizacional bom. Para os fatores Suporte Social Informacional no Trabalho, Suporte Social Emocional no Trabalho e Recompensa, foi verificado uma incerteza dos funcionários tendendo à percepção de Clima Organizacional ruim. De modo geral, foi constatado que há incerteza dos funcionários em relação ao Clima

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

<sup>2</sup> Graduado em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Mestre em Tecnologia pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. E-mail: adrianoCleite@pucminas.br.

Organizacional presente na área administrativa da empresa, sendo considerado como neutro, mostrando que a gestão organizacional desta empresa precisa ser reavaliada.

**Palavras-chave:** Pesquisa de Clima Organizacional. Pesquisa de Suporte Organizacional. Fatores de Clima Organizacional.

### **ABSTRACT**

This work aims to verify the Organizational Climate and Perceived Organizational Support present in the administrative headquarters of an industrial food company. The present work is characterized as descriptive, qualitative, and quantitative research. An interview was conducted with the manager of the company's Personnel Management department, and a questionnaire answered by 42 employees working at the company's administrative headquarters was used as a collection tool. The questionnaire was elaborated based on the Organizational Climate Scale (ECO), on the Organizational Support Perception Scale (EPSO), and on the Support Perceptions Scale Social Security at Work (EPSST). At the end of the study, it was possible to observe that the factors Physical Comfort, Cohesion Among the Colleagues, Control and Pressure, and Organizational Support, indicated the uncertainty of the employees tend to the perception of a good Organizational Climate. For the factors Social Informational Support at Work, Emotional Social Support at Work, and Reward, it was verified an uncertainty of the employees tending to the perception of bad Organizational Climate. In general, it was verified that there is an uncertainty of the employees in relation to the Organizational Climate present in the administrative area of the company, is considered as neutral, showing that the organizational management of this company needs to be reevaluated.

**Keywords:** Organizational Climate Survey. Perceived Organizational Support. Organizational Climate Factors.

## **1. INTRODUÇÃO**

A partir das críticas à Escola Clássica, onde as pessoas eram consideradas apenas como um recurso do processo produtivo e devido aos resultados de estudos realizados nas áreas da Psicologia e da Sociologia, fez-se necessário uma abordagem onde as pessoas fossem consideradas um fator relevante no processo administrativo das organizações, ou seja, o enfoque passou a ser comportamental. Segundo Maximiano (2012), no enfoque

comportamental as pessoas passam a ser consideradas fundamentais para o desempenho organizacional, elas ficam em primeiro plano enquanto o sistema técnico - máquinas, equipamentos, produtos e regras assumem o papel secundário.

No cenário atual, as organizações passam por aceleradas transformações decorrentes da globalização, das alterações de valores e do dinamismo tecnológico, o que vêm estabelecendo novas orientações aos modelos de gestão. (MARTINS, 2008).

Segundo Lacombe (2005, p. 236), o clima organizacional está relacionado com:

[...] à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe, ao comprometimento com a organização [...].

Sendo assim, o clima organizacional está diretamente relacionado com a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho. Na ausência de um ambiente saudável e de cooperação entre os funcionários, as organizações tendem a sofrer sérias consequências diante ao mercado cada vez mais competitivo e voraz.

“A pesquisa de clima pode revelar os impactos positivos oriundos do amadurecimento do processo de avaliação ou problemas típicos de um processo que não está adequado às necessidades das pessoas e da organização.” (DUTRA, 2016, p. 317).

A pesquisa de clima organizacional pode ser uma poderosa ferramenta estratégica de Recursos Humanos, como mostra a pesquisa realizada por Hernandez e Melo (2003), foi feito um estudo com 41 profissionais de diferentes setores da área da saúde na cidade de Porto Alegre, RS, em um Centro Médico Integrado, este estudo, tinha como objetivo a investigação da relação entre Clima Organizacional e Satisfação Laboral dos funcionários. Os dados coletados através dos questionários respondidos por 41 funcionários, teve como resultado uma relação positiva entre as variáveis Satisfação Laboral e Clima Organizacional. O estudo foi utilizado como uma ferramenta de apoio à gestão da organização, onde foi estabelecido um canal de comunicação entre a direção e os empregados.

Outro trabalho que demonstra a importância da pesquisa de clima organizacional para as empresas, foi realizado por Costa e Taniguchi (2009), no qual o trabalho se propõe a reflexão sobre a relevância do fator humano na gestão do clima de uma organização. Os autores ressaltam a pesquisa de clima organizacional como uma valiosa ferramenta na gestão de recursos humanos, capaz de identificar a origem de problemas relacionados aos recursos humanos, historicamente comuns nas organizações. O trabalho chegou à conclusão de que a

pesquisa de clima organizacional pode ser considerada uma eficiente ferramenta de diagnóstico e gestão dos recursos humanos, ela pode contribuir para a geração de um ambiente de trabalho agradável, estimulante e motivador dentro das organizações.

Levando-se em consideração a importância de se avaliar o clima organizacional como uma ferramenta de produtividade e de satisfação, e verificando-se as mudanças que ocorreram na empresa Alimentos, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: Como se encontra o clima organizacional presente na sede administrativa da empresa Alimentos? Para responder a essa pergunta, foram construídos os seguintes objetivos; objetivo geral - verificar como se encontra o clima organizacional presente na sede administrativa da empresa Alimentos; e, os objetivos específicos - identificar as discussões teórico-acadêmicas sobre clima organizacional, avaliar a percepção dos empregados sobre o clima organizacional, e avaliar a perspectiva da empresa sobre o clima organizacional.

## 1.1 Clima Organizacional

De acordo com Regato:

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando a motivação dos funcionários é alta, o clima organizacional tende a ser alto, proporcionando a satisfação das pessoas em termos interpessoais. O ambiente de tarefa dessas organizações é calmo, e há a colaboração de todos para a produção da equipe. (REGATO, 2006, p.142).

Segundo Lück (2017), é possível identificar o clima através das representações que as pessoas fazem sobre tudo o que compõe o seu ambiente de vivência e que provoca estimulações, que passam por suas percepções, motivando seu posicionamento a respeito, assumido a partir dos significados construídos em relação a esse conjunto de coisas

“Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável”. (BISPO, 2006, p.259).

Rizzatti complementa que:

A questão do clima organizacional não é responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, sim, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a instituição. Desta forma, todos devem participar dela, desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais, na busca da melhoria do clima organizacional. (RIZZATTI, 2002, p.15)

Segundo Rizzatti (2002), os estudos sobre o clima organizacional tiveram origem nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 1960, a partir de trabalhos realizados por

Forehand e Gilmer (1964), sobre o comportamento organizacional e as variações ambientais. Tais trabalhos levantaram a conceituação e os indicadores do clima organizacional comparando-os com estudos sobre o comportamento individual, realizados no campo da Psicologia.

No Brasil, o estudo de clima organizacional, segundo Oliveira citado por Rizzatti:

[...] teve início na década de 70, com o trabalho de Saldanha, intitulado 'Atmosfera Organizacional', o qual fez um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, do papel do psicólogo organizacional e ressaltou a importância de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional para uma instituição que objetive promover o seu desenvolvimento organizacional. (OLIVEIRA, apud RIZZATTI, 2002, p.26).

De acordo com Ahmad (1997), citado por Hernandez e Melo (2003), há uma diversidade de instrumentos para se medir o clima organizacional, quanto dimensões a este relacionadas.

Dessa forma, não existe um instrumento único aplicável a todas as organizações.

Para que fossem estabelecidos focos mais precisos para a análise do clima organizacional, na literatura, alguns autores precursores que pesquisavam o clima organizacional, utilizavam-se de classificações de variáveis ou fatores de mensuração para a avaliação do clima organizacional, como aparece nos estudos de Lewin (1948), citado por Dutra (2017), na tentativa de estabelecer categorias analíticas em seus estudos seminais, o autor associava o conceito de clima organizacional com aspectos de liderança.

Outros estudos foram realizados, destacando modelos como o de Litwin e Stringer (1968), citado por Lazzari (2009), que em suas pesquisas utilizaram um questionário baseado em nove fatores ; conforme exposto no quadro a seguir: Estrutura, Responsabilidade, Recompensas, Desafio, Cooperação, Relacionamento, Conflito, Identidade, e Padrões.

Outro modelo que se destacou foi o de Kolb, Rubin e McIntyro (1986), citado por Lazzari (2009), que utilizaram em seus estudos, uma escala de sete fatores a serem avaliados. No trabalho, eles utilizam três fatores que anteriormente foram apresentados no modelo de Litwin e Stringer, que são a responsabilidade, a recompensa e os padrões, e acrescentam outros quatro fatores, que são: (I) conformismo: percepção da necessidade de moldar-se às regras da organização; (II) clareza organizacional: clareza na definição dos objetivos e da ordem; (III) calor e apoio: existência de boas relações no ambiente de trabalho e; (IV) liderança: aceitação da liderança.

Em estudos mais recentes, como por exemplo, a pesquisa realizada por Leitão et al. (1998), e que tinha como finalidade diagnosticar o clima organizacional da Empresa

Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), utilizou em seu trabalho, um modelo constituído por quatro fatores do clima organizacional: Identidade, Satisfação e Motivação, Liderança, e Aprendizado e Desenvolvimento., conforme exposto no quadro a seguir:

Em outro estudo realizado por Veloso et al. (2007), realizado em 504 empresas atuantes no mercado brasileiro no ano de 2006, com o objetivo de discutir a importância da categorização em pesquisas de clima organizacional, foram elaboradas quatro categorias, que já haviam sido testadas empiricamente há dez anos em várias organizações do mercado nacional, para estudo: dimensão ocupacional, dimensão organizacional, dimensão psicossocial, dimensão extra-organizaional.

Por fim, um estudo publicado por Lazzari et al. (2009), onde foi realizado, inicialmente, um estudo qualitativo com 15 funcionários de uma Operadora de transporte coletivo urbano localizada na serra gaúcha, a fim de identificar atributos para a elaboração de um modelo de questionário estruturado, onde foram definidos cinco fatores que nortearam a pesquisa. Os fatores pesquisados foram: Comunicação, Imagem da Empresa, Motivação e Reconhecimento, Equipe de Gestão e Coordenação, e Relacionamento Interpessoal.

Dessa forma, a partir dos modelos citados acima, pode-se perceber que não existe uma padronização de fatores a serem avaliados em uma pesquisa de clima organizacional. Dentre os vários modelos de pesquisa de clima organizacional, cada pesquisador considera dimensões, características e aspectos influenciadores distintos que são desenvolvidos e ajustados de acordo com a realidade de cada organização, abordando fatores relativos com a sua especificidade e seu campo de ação.

Contudo, para o presente estudo, o modelo escolhido para análise foi a Escala de Clima Organizacional (ECO). De acordo com Martins (2008, p.32), “A ECO é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional.”

Segundo o autor, a Escala de Clima Organizacional (ECO) surgiu a partir de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade (qualidade psicométrica que verifica se a escala realmente mede o que propõe) e sua fidedignidade (que avalia se a escala mede com precisão). Foi estabelecido cinco fatores que constituem a base comum do clima organizacional: (I) apoio da chefia e da organização; (II) recompensa; (III) conforto físico; (IV) controle/pressão e; (V) Coesão entre colegas.

## 1.2 Suporte organizacional

As expectativas e as crenças dos indivíduos em relação ao reconhecimento oferecido pela organização como forma de recompensa pelo trabalho realizado são fatores que estão diretamente ligados à percepção do suporte organizacional. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2008), cada indivíduo desenvolve percepções muito particulares sobre o trabalho que desenvolve, seja em aspectos específicos ou como um todo.

A percepção de suporte, conforme Eisenberger et al. (1986, p. 501), citado por Siqueira e Gomide Júnior (2008, p. 284), pode ser definida como o conjunto de “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem estar”. Dessa forma, pode-se entender como sendo a percepção dos empregados em relação a qualidade do tratamento que eles recebem, o quanto a organização preza pelo bem-estar dos seus funcionários e como seus esforços são valorizados e reconhecidos.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2008, p. 283), existem várias dimensões de suporte organizacional que se referem aos vários tipos de apoio que alguém pode receber da rede social, e que ele resume em três tipos de suportes, suporte emocional, suporte instrumental e suporte informacional:

Suporte emocional refere-se ao que as pessoas fazem ou dizem a alguém (dar conselhos, ouvir seus problemas, mostrar-se empático e confiável) e são percebidas como expressões de carinho, cuidados e preocupação do outro. Suporte instrumental refere-se a ajudas tangíveis ou práticas que outros (pessoas, instituições ou organizações) podem prover a alguém (cuidados com crianças, provisões de transporte, empréstimo de dinheiro ou ajuda com tarefas diárias). Suporte informacional compreende receber de outrem noções indispensáveis para guiar e orientar ações na solução de problemas diários ou no momento de tomar uma decisão. (SIQUEIRA e GOMIDE JÚNIOR, 2008, p. 284).

Siqueira e Gomide Júnior (2008, p. 285), ainda apresentam duas medidas sobre o suporte provenientes do contexto de trabalho: a Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST) e a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), ambas constituem ferramentas muito importantes para diagnósticos no contexto organizacional.

A partir destas duas escalas de suporte organizacional é possível mensurar a percepção dos funcionários acerca da valorização e reconhecimento que eles recebem da empresa. Destaca-se a importância do suporte no ambiente organizacional, uma vez que ele caracteriza o apoio disponibilizado ao empregado, seja ele material, instrumental, emocional ou organizacional e ainda molda os aspectos psicológicos nas relações de trabalho.

## 2. METODOLOGIA

De acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2015), a metodologia é a parte mais delicada de uma pesquisa, nessa etapa é necessário pensar no leitor que certamente irá querer saber como foi feita a pesquisa, ela informa os procedimentos por meio dos quais foram alcançados os resultados de um esforço sistematicamente articulado.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva. A pesquisa descritiva de acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2015, p. 63): “[...]visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. [...], são usadas técnicas padronizadas de coleta de dados por meio de questionário, formulário e observação sistemática”.

Diante dos conceitos apresentados em relação à pesquisa descritiva, pode-se dizer que é a forma no qual a presente pesquisa se enquadra, uma vez que ela se propõe a descrever e analisar o clima organizacional presente na sede administrativa da empresa Alimentos sem alterar o seu contexto.

Quanto aos meios, a metodologia utilizada na presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica. Segundo Gil (2010, p. 29), “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.”

Portanto, a utilização da pesquisa bibliográfica terá o intuito de se alcançar o objetivo proposto de identificar as discussões teórico-acadêmicas sobre clima organizacional.

Será utilizado na presente pesquisa o método estudo de caso, “quanto mais suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante”. (YIN, 2015, p. 4).

Dessa forma, o estudo de caso não há intenção de generalização dos dados, mas de apresentar a qualidade dos mesmos para subsidiar tomadas de decisões na empresa, será utilizado para descrever a percepção dos funcionários da sede administrativa acerca do clima organizacional.

O instrumento de coleta de dados segundo Farias Filho e Arruda Filho (2015), deverá propiciar uma interação efetiva entre o pesquisador, o informante e os propósitos da pesquisa realizada. A presente pesquisa foi operacionalizada por meio da aplicação de questionário, viabilizando o direcionamento e a percepção dos funcionários acerca do assunto e do objetivo da pesquisa.

O questionário foi composto por duas partes. A primeira visava coletar dados pessoais dos respondentes, compreendendo: sexo, estado civil e as responsabilidades familiares. A segunda parte, baseada na Escala de Clima Organizacional (ECO), criada e validada por Martins et al. (2004) citado em Martins (2008, p. 33), com a finalidade de avaliar a percepção dos trabalhadores sobre as várias dimensões do clima organizacional, composta por cinco fatores que constituem a base comum do clima organizacional, a saber: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

O questionário foi reduzido para 31 frases que descreviam características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações. O fator apoio da chefia e da organização contemplava 6 questões da Escala de percepção de suporte organizacional (EPSO), que avalia a percepção dos funcionários sobre a preocupação da empresa com a promoção de seu bem-estar, e 7 questões da Escala de percepção de suporte social no trabalho (EPSST), com a finalidade de verificar a percepção dos empregados acerca do suporte social oferecido pela empresa. As demais questões foram retiradas da Escala de Clima Organizacional (ECO). O questionário foi aplicado a uma amostra de 42 funcionários da sede administrativa da empresa.

Também foi realizada entrevista com a gestora da área de Gestão de Pessoas da empresa, onde a pesquisa foi aplicada. Segundo Gil (2008), nas ciências sociais, a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas.

Dessa forma, os dados coletados por meio dos questionários foram tratados quantitativamente; e os dados coletados através da entrevista, receberam um tratamento qualitativo.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A organização Alimentos (nome fictício), é uma prestadora de serviços de alimentação de cozinha industrial, ela realiza a terceirização de serviços de cozinhas industriais para outras empresas.

A Alimentos possui mais de 23 anos de mercado, sua sede foi fundada em junho de 1993 e está situada na região metropolitana de Belo Horizonte. É uma empresa de alimentação de cozinha industrial privada de Minas Gerais, com abrangência nacional.

Atualmente possui mais de 200 clientes, entre eles, empresas que se destacam no cenário nacional, tais como Petrobrás, Alcoa, Bunge, Café Três Corações, Grupo Carrefour, BRF Sadia, entre outros.

O setor de Gestão de Pessoas, está localizado na sede administrativa da empresa Alimentos e é dividido entre Treinamento e Desenvolvimento e Recrutamento e Seleção de Pessoas. Os principais processos desenvolvidos pelo recrutamento e seleção de pessoas consiste em atrair, triar, selecionar e realizar a contratação de novos colaboradores para a sede administrativa da empresa e para todas as unidades de cozinha industrial da organização que atuam diretamente no cliente.

Os processos desenvolvidos pelo Treinamento e Desenvolvimento de pessoas consiste na realização de treinamentos para os novos funcionários e treinamentos periódicos para o aperfeiçoamento dos funcionários para que possam atuar no cliente de maneira alinhada com os procedimentos internos da organização. É responsável também, pela aplicação da avaliação de desempenho no período de experiência dos novos funcionários.

O setor de Gestão de Pessoas atua nas demandas internas e externas, prestando suporte a todos os funcionários da organização, recentemente, o setor, passou por mudanças na gestão, o que será benéfico para a empresa. A nova gestão tem estudado o desenvolvimento e implantação de um Plano de Carreiras e Salários, que atualmente é inexistente na organização, os treinamentos também passarão por uma reformulação, para se alinharem com a realidade organizacional na qual a empresa se encontra.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir são apresentados os resultados obtidos através da entrevista realizada com a gestora do departamento de Gestão de Pessoas e os resultados obtidos através do questionário das sete dimensões do clima organizacional elaboradas a partir das escalas ECO e EPSST. Participaram do estudo 42 funcionários da área administrativa da empresa Alimentos.

Buscando a compreensão da importância do setor de Recursos Humanos para a organização, foi realizado uma entrevista com a Gestora do departamento de Gestão de Pessoas, ela atua neste cargo desde abril de 2014 e possui mais de 20 anos de experiência na área de Recursos Humanos.

Ao ser questionada sobre como estava localizado o setor responsável pelas atividades de Recursos Humanos na estrutura organizacional da empresa, ela afirmou que o setor de gestão de pessoas atuava: “estrategicamente, tendo o direcionamento da alta direção, inclusive com controle de indicadores estratégicos para a direção” (GESTORA).

A resposta obtida indica que o setor de Gestão de Pessoas da organização se relaciona diretamente com a alta direção da empresa, prestando suporte estratégico, o que coincide com a afirmação de Lacombe (2011, p. 8), onde ele afirma que: “[...] os planos e as atividades de recursos humanos devem estar sempre em perfeita sintonia com os planos estratégicos da organização [...].”

No questionário feito com a gestora, procurou-se saber quais têm sido as demandas dos empregados em relação aos conflitos entre os subordinados e os respectivos coordenadores. Foi obtido a seguinte resposta, “Temos várias questões de conflitos internos. O que os funcionários têm colocado em questão de conflito e a perspectiva de crescimento limitado.” (GESTORA).

A partir da resposta da gestora, pode-se perceber que os conflitos existentes na organização são facilmente identificáveis, porém, não há uma política de Gestão de Conflitos na organização, o que pode ser considerado um aspecto negativo para os funcionários e para o bom funcionamento da organização.

Um dos fatores importantes para o bem-estar dos funcionários e que gera impacto na qualidade do clima da organização, é o fator ergonômico do ambiente de trabalho, onde, de acordo com Corrêa (2015, p. 2), os principais objetivos da ergonomia “[...] são a satisfação e o conforto dos indivíduos e a garantia de que a prática laboral e o uso do equipamento/produto não causem problemas à saúde do usuário”.

Ao comentar sobre como a empresa acompanha a dimensão ergonômica no trabalho, a gestora explica que ao se inaugurar uma nova cozinha em um cliente é feito um estudo ergonômico no ambiente, no entanto, no escritório não é realizado nenhum acompanhamento ergonômico, o que ocorre são demandas pontuais, a partir de alguma reclamação feita por algum funcionário:

A empresa possui um setor de segurança do trabalho que faz os procedimentos operacionais padrão para segurança, instruções de trabalho. Por exemplo, para montar uma estrutura de uma cozinha é enviado um engenheiro de segurança para fazer análise de ruídos, análise do ambiente quando é uma unidade grande. Na sede não é feito um acompanhamento da dimensão ergonômica do trabalho criterioso, pode-se falar que não existe um procedimento criterioso, mas demandas pontuais são tratadas, como quando computador não está de acordo com a mesa. Não tem nada de um estudo ergonômico, tem atuações pontuais, não é uma dimensão de acompanhamento ergonômico do trabalho. (GESTORA).

Foi questionado à gestora, como está estruturada a política de reconhecimento e remuneração da empresa e se a organização oferece aos empregados um plano de assistência e benefícios, segundo ela, os salários dos funcionários são definidos a partir de uma pirâmide salarial *versus* pesquisa de mercado, a empresa também possui uma avaliação de desempenho

e uma avaliação de acompanhamento no período de experiência. Como benefícios a empresa oferece plano de saúde, assistência médica e odontológica. Porém, a organização não trabalha com sistema de recompensas e seus funcionários não são recompensados de acordo com a qualidade de seus serviços.

De acordo com a gestora, a carga horária de trabalho dos funcionários da empresa está de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas, que prevê carga horária máxima de 8 horas diárias de trabalho de acordo com o Art. 58 da Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943 (Brasil, 1943). Ela explica que: “O ritmo de trabalho, mediante ao nosso segmento, é um ritmo bem intenso de trabalho, porém, temos uma carga de horário de acordo com o contrato de trabalho.” (GESTORA).

As dimensões analisadas do Clima Organizacional, foram analisadas com base nas orientações de Martins (2008), tendo-se elaborado a Tabela 1. Ressalta-se que, no caso da dimensão “Controle e pressão”, os significados são invertidos; ou seja, quanto menor a média, melhor a percepção do Clima Organizacional.

**Tabela 1 – Referências para análise das médias**

Valor da média	Significado
1,00 a 2,00	Percepção de Clima Organizacional ruim
2,01 a 2,99	Incerteza tendendo à percepção de Clima Organizacional ruim
3,00	Incerteza quanto à percepção de Clima Organizacional
3,01 a 3,99	Incerteza tendendo à percepção de Clima Organizacional bom
4,00 a 5,00	Percepção de Clima Organizacional bom

**Fonte:** Elaborada pela autora. Para a dimensão Controle e pressão os significados são invertidos<sup>2</sup>.

Segundo Martins (2008, p.32), “Clima organizacional diz respeito apenas ao que é percebido pelo empregado sobre características da organização”. A média obtida foi de 3,16 que, de acordo com a tabela 1, indica que há incerteza em relação à avaliação do clima organizacional. Na tabela 2, nota-se que não foi observada nenhuma média acima de 4,00 nas categorias avaliadas, o que indica ausência de uma avaliação positiva, clima bom. Em contrapartida, nota-se uma incerteza tendendo à concordância da existência de um clima organizacional ruim acerca da dimensão Recompensa. As dimensões são analisadas separadamente a seguir.

<sup>2</sup> “Neste caso [controle e pressão], quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Para o Fator 4 [controle e pressão], os valores acima de 4 apontam clima ruim [...]”. (MARTINS, 2008, p.34).

**Tabela 2 – Dimensões do Clima Organizacional**

Dimensão	Média
Suporte Organizacional	3,12
Suporte Social Emocional no Trabalho	2,96
Suporte Social Informacional no Trabalho	2,99
Coesão entre colegas	3,57
Recompensa	2,61
Conforto Físico	3,70
Controle e Pressão	3,20

**Fonte:** Elaborada pela autora.

A primeira dimensão estudada foi Suporte Organizacional. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2008, p.284), “os estudos acerca da [percepção de suporte organizacional] PSO focalizaram a sua capacidade de explicar e predizer indicadores que interessam às empresas tais como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, desempenho e produtividade”. Para os autores, pode-se compreender como suporte organizacional “as crenças globais [que os empregados desenvolvem] sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar”. (EISENBERG et al. citados por SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008, p.284).

A média obtida nessa dimensão foi de 3,12 que indica incerteza com pouca tendência de ocorrência da valorização das contribuições do empregado e cuidado com o bem-estar do mesmo. Alguns fatores, como parcelar as férias dos funcionários, antecipar o salário quando é manifestado a necessidade pelo empregado, possibilidade de flexibilização do horário de trabalho quando é necessário, são ocorrências observáveis na organização e que podem ter contribuído positivamente para a obtenção do resultado apresentado.

**Tabela 3 – Suporte Organizacional**

Afirmativa	Média	Concordância	Incerteza	Discordância	Não responderam
É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.	3,98	76,19%	14,29%	9,52%	0,00%
Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar.	3,15	35,71%	42,86%	19,05%	2,40%

Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	3,07	35,71%	38,10%	26,19%	0,00%
Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	3,78	66,67%	23,81%	7,14%	2,40%
Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	2,65	26,19%	23,81%	45,24%	4,80%
Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo. *	2,10	7,14%	30,95%	59,52%	2,40%

**Fonte:** Elaborada pela autora. \* valores invertidos para cálculo da média

A dimensão Suporte Social Emocional no Trabalho segundo Siqueira e Gomide Júnior (2008, p.287), está relacionada com as “Crenças do empregado de que na organização empregadora existem pessoas em quem se possa confiar, que se mostram preocupadas umas com as outras, se valorizam e se gostam.” A média obtida foi de 2,96 que indica incerteza tendendo à uma baixa percepção de que na organização exista pessoas confiáveis, que se preocupam umas com as outras, que se valorizam e se gostam. Em observação da pesquisadora, constatou-se que devido a departamentalização da organização, criou-se barreiras, conflitos e a redução das interações sociais entre os funcionários dos diferentes departamentos, o que têm refletido na ausência de colaboração entre os colegas; fazendo com que eles trabalhem de forma individualizada, isso pode ter influenciado no baixo valor dessa dimensão.

**Tabela 4 – Suporte Social Emocional no Trabalho**

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Concordância</b>	<b>Incerteza</b>	<b>Discordância</b>	<b>Não responderam</b>
As pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas pessoais.	2,95	35,71%	26,19%	38,10%	0,00%
Pode-se confiar nas pessoas.	2,74	23,81%	42,86%	33,33%	0,00%
Pode-se confiar nos superiores.	3,20	38,10%	40,48%	19,05%	2,48%

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Para Siqueira e Gomide Júnior (2008, p.287), a dimensão Suporte Social Informacional no Trabalho são as “Crenças do empregado de que a organização empregadora possui uma rede de comunicações comum que veicula informações precisas e confiáveis.” A

média obtida foi de 2,99 que indica incerteza tendendo à uma baixa percepção de que na organização as informações que são veiculadas são precisas e confiáveis. Observou-se que na organização não há um canal adequado para a comunicação interna entre os funcionários. As informações são concentradas aos funcionários que ocupam cargos de liderança. Não há integração entre os setores, o que ocasiona a falta de envolvimento e participação das pessoas, gerando falhas na comunicação e em baixa troca de informações entre os funcionários.

**Tabela 5 – Suporte Social Informacional no Trabalho**

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Concordância</b>	<b>Incerteza</b>	<b>Discordância</b>	<b>Não responderam</b>
As pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.	3,10	42,86%	26,19%	30,95%	0,00%
Há facilidade de acesso as informações importantes.	2,90	33,33%	28,57%	38,10%	0,00%
As informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade.	2,98	40,48%	19,05%	40,48%	0,00%

**Fonte:** Elaborada pela autora.

A dimensão Coesão entre os colegas de acordo com Martins (2008, p.33), está relacionada com a “União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.” A média obtida foi de 3,57 que indica incerteza tendendo a uma boa ocorrência da união, vínculos e colaboração entre os colegas. A partir da comparação entre as afirmativas de maior e menor média, “Aqui os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades” e “Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas”, pode-se perceber que dentro dos departamentos ao entrar um novo funcionário ele é ajudado pelos colegas de trabalho, porém, quando se trata dos funcionários da empresa, abrangendo todos os departamentos, não ocorre a cooperação entre eles, reforçando a individualidade entre os funcionários dos diferentes departamentos da organização.

**Tabela 6 – Coesão entre colegas**

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Concordância</b>	<b>Incerteza</b>	<b>Discordância</b>	<b>Não responderam</b>
O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,43	50,00%	28,57%	21,43%	0,00%

Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	3,36	50,00%	30,95%	19,05%	0,00%
As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	3,60	57,14%	19,05%	23,81%	0,00%
O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,60	52,38%	28,57%	14,29%	4,80%
Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,86	71,43%	14,29%	14,29%	0,00%

**Fonte:** Elaborada pela autora. \* valores invertidos para cálculo da média

Segundo Martins (2008, p.33), a dimensão Recompensa avalia as “Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.” A média obtida foi de 2,61 que indica incerteza tendendo a baixa ocorrência de premiações e recompensas pelo desempenho do trabalhador. Nesta dimensão, os funcionários apontaram que na organização não possui um sistema de recompensas e também não há um plano de carreiras. Os funcionários não são recompensados pela qualidade de seus trabalhos e na empresa não há ocorrência de promoções de seus funcionários, o que gera descontentamento por parte dos mesmos e o sentimento de não estarem sendo valorizados pela empresa.

**Tabela 7 – Recompensa**

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Concordância</b>	<b>Incerteza</b>	<b>Discordância</b>	<b>Não responderam</b>
Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	2,83	16,67%	59,52%	23,81%	0,00%
Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	2,83	38,10%	16,67%	45,24%	0,00%
Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,43	16,67%	35,71%	47,62%	0,00%
O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	2,55	21,43%	30,95%	47,62%	4,80%
O trabalho bem feito é recompensado.	2,41	9,52%	47,62%	40,48%	2,40%

**Fonte:** Elaborada pela autora.

A dimensão Conforto Físico de acordo Martins (2008, p.33), é o “Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.” A média obtida foi de 3,70 que indica incerteza tendendo a um bom conforto e segurança proporcionado pela empresa aos funcionários. Recentemente a organização passou por uma série de mudanças estruturais. Anteriormente, a administração da empresa encontrava-se em um galpão, pouco arejado e com pouco espaço. Recentemente, foi inaugurado um prédio de quatro andares, onde os departamentos ficaram definidos em salas e andares diferentes, um local arejado, bem iluminado e com uma boa estrutura, porém, os equipamentos de trabalho não foram trocados, o que vêm ocasionando dificuldade de os funcionários desenvolverem suas atividades com agilidade. Esses fatores podem contribuir para as médias obtidas na pesquisa.

**Tabela 8 – Conforto Físico**

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Concordância</b>	<b>Incerteza</b>	<b>Discordância</b>	<b>Não responderam</b>
O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,74	61,90%	26,19%	11,90%	0,00%
O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,95	83,33%	4,76%	11,90%	0,00%
Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	3,45	54,76%	23,81%	21,43%	0,00%
O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,66	64,29%	21,43%	11,90%	2,40%

**Fonte:** Elaborada pela autora.

A dimensão Controle e Pressão, segundo Martins (2008, p.33), indica o “Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.” A média obtida foi de 3,20 que indica incerteza tendendo à uma boa percepção do controle e pressão exercidos pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos funcionários. Na organização observa-se uma preocupação com os prazos para o desenvolvimento das atividades. Ocorrem periodicamente reuniões de resultados, onde a liderança de todos os setores se reúne para apresentarem os resultados das atividades desenvolvidas por cada departamento de forma geral, ainda que a exigência para que as tarefas dos funcionários sejam realizadas dentro do prazo, as lideranças dos setores não exercem um controle exagerado sobre os seus subordinados.

**Tabela 9 – Controle e Pressão**

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Concordância</b>	<b>Incerteza</b>	<b>Discordância</b>	<b>Não responderam</b>
Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,56	19,05%	33,33%	45,24%	2,40%
Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	4,17	78,57%	14,29%	7,14%	0,00%
Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,32	35,71%	42,86%	19,05%	2,40%
Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,74	28,57%	21,43%	50,00%	0,00%

**Fonte:** Elaborada pela autora.

## 5. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo analisa o alcance dos objetivos propostos e apresenta a resposta ao problema elaborado. Esta parte do trabalho apresenta as conclusões da pesquisa sobre a percepção dos funcionários da área administrativa da empresa Alimentos acerca do clima organizacional, através dos dados coletados e analisados.

O primeiro objetivo específico proposto foi identificar as discussões teórico-acadêmicas sobre Clima Organizacional. A partir das leituras que orientaram a construção do referencial teórico identificou-se a importância do Clima Organizacional e das pesquisas de Clima Organizacional para as empresas. Foi realizado o levantamento da origem da pesquisa de Clima Organizacional a partir de um breve histórico realizado sobre a temática. Foi identificado as diferentes dimensões que compõem o Clima Organizacional nas empresas, e com a finalidade de demonstrar a relação entre indivíduo e organização, foram apresentados o Suporte Organizacional e os Vínculos que os funcionários possuem com o trabalho e com a organização.

O segundo objetivo, analisar a percepção dos empregados sobre o Clima Organizacional, a partir dos resultados das Dimensões, foi possível observar os seguintes resultados: as dimensões Conforto Físico (média fatorial 3,70), Coesão Entre os Colegas (média fatorial 3,57), Controle e Pressão (média fatorial 3,20) e Suporte Organizacional (média fatorial 3,12), indicam incerteza dos funcionários tendendo à percepção de Clima Organizacional bom. Para as dimensões Suporte Social Informacional no Trabalho (média fatorial 2,99), Suporte Social Emocional no Trabalho (média fatorial 2,96) e Recompensa

(média fatorial 2,61) constata-se uma incerteza dos funcionários tendendo à percepção de Clima Organizacional ruim.

O terceiro objetivo, avaliar a perspectiva da empresa sobre o Clima Organizacional, foi verificado a ausência da preocupação em se avaliar formalmente a percepção dos funcionários sobre o Clima Organizacional presente na empresa. Foi exposto pela gerente do setor de Gestão de Pessoas que a pesquisa de Clima Organizacional era aplicada regularmente, porém foi extinta da organização por determinação da alta direção.

Analisando o alcance do objetivo geral e respondendo ao problema de pesquisa elaborado: Como se encontra o clima organizacional presente na área administrativa da empresa Alimentos, em termos gerais, a partir da média geral obtida pela pesquisa de 3,16, indica que há incerteza dos funcionários em relação à avaliação do clima organizacional. Em nenhuma das dimensões avaliadas houve média acima de 4,00, o que indica ausência de uma avaliação positiva, portanto, o clima organizacional presente na área administrativa da empresa Alimentos é considerado neutro, mostrando que a gestão organizacional desta empresa precisa ser reavaliada.

A respeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada com o local da aplicação do instrumento de coleta de dados, ou seja, o fato de o seu preenchimento ter ocorrido durante o horário de trabalho, implicando a presença de todos os funcionários e seus respectivos gestores no mesmo espaço. Como tal, os funcionários podem indiretamente terem sentido alguma pressão para responder de um modo não tão sincero, comprometendo o resultado da pesquisa.

A segunda limitação foi o receio dos respondentes em relação ao sigilo das informações por eles prestadas nos questionários. Mesmo estando evidenciado no enunciado do questionário que as informações seriam apresentadas em termos globais e mantidas em sigilo, foi possível perceber o receio através de comentários por eles reproduzidos após o preenchimento da pesquisa e da constante utilização da escala “Nem concordo e nem discordo” para as questões apresentadas nos questionários.

A terceira foi a aplicação e o recolhimento dos questionários em um único dia, fazendo com que os funcionários que estavam ausentes no dia da aplicação dos questionários não participaram da pesquisa, impactando no tamanho da amostra da pesquisa e certamente uma amostra mais representativa da população permitiria uma maior validade da pesquisa.

Desta forma, sugere-se que a aplicação dos questionários seja realizada fora do setor de trabalho com a possibilidade de depósito dos questionários em caixas que facilitariam o anonimato, para que não ocorra interferência dos colegas de trabalho e dos gestores e para que

os respondentes tenham mais liberdade no preenchimento dos mesmos. Sugere-se ainda que os questionários sejam aplicados abrangendo mais dias, para que mais funcionários tenham acesso a pesquisa e a amostra seja mais representativa.

O presente trabalho poderá ser utilizado futuramente como base para uma análise mais profunda do clima organizacional da empresa objeto de estudo ou em outras organizações. Na perspectiva acadêmica, irá contribuir para a ampliação dos estudos acerca da temática.

## REFERÊNCIAS

- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2018.
- BRASIL. Decreto-Lei No 5.452, de 1 de Maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Presidência da República**, 1943.
- CORRÊA, Vanderlei Moraes; BOLETTI, Rosane Rosner. **Ergonomia: Fundamentos e Aplicações**. Porto Alegre: Bookman, 2015. 132 p.
- DUTRA, Joel Souza, **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016. 408 p.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. 496 p.
- FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emilio Jose Monteiro. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2015. 168 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
- HERNANDEZ, José Augusto Evangelho; MELO, Flávia Monteiro. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 11-26, Jan/Jun 2003. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7066/6539>>. Acesso em: 28 out. 2018.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 536 p.
- LACOMBE, Francisco. **Recurso Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.

LAZZARI, Fernanda. et al. Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração. 33, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1276.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2018

LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROSAL, Monica Aun de Azevedo. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração. 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-17.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2018.

LÜCK, Heloisa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2017. 192 p.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-40.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução humana a revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 504. p.

REGATO, Vilma Cardoso. **Psicologia nas Organizações**. 4.ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006. 220 p.

RIZZATTI, Gerson. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Tese de doutorado – UFSC. Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>>. Acesso em: 29 set. 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Martins; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, Carlos José; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p.316-348.

TANIGUCHI, Kenji; COSTA, André Luiz Almeida. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Sociais**, v. 1, n. 18, p. 207-223, Nov/Mai. 2009. Disponível em: <<http://revista.pgskroton.com.br/index.php/rcger/article/view/2620/2493>>. Acesso em: 29 set. 2018.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; NAKATA, Lina Eiko; FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza. Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração. 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-17.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2018.

Rafaela Peres Rodrigues; Adriano Cordeiro Leite

Clima e suporte organizacional: um estudo realizado em uma empresa de alimentação industrial

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p.