



**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA ESPECIALIZADA
EM TRANSPORTE DE PASSAGEIROS E TURISMO NO MUNICÍPIO DE TRÊS
RIOS, RJ**

**ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A COMPANY
SPECIALIZED IN PASSENGER TRANSPORT AND TOURISM IN THE
MUNICIPALY OF TRÊS RIOS, RJ.**

Laís Mauro de Oliveira¹
Maria Cristina Drumond e Castro²

Resumo

Alinhar os objetivos da organização com o propósito e as aspirações dos trabalhadores tornou-se imprescindível para a prosperidade das empresas na contemporaneidade. Neste âmbito, a medição e avaliação do clima organizacional (CO) do ambiente de trabalho configura-se como um diferencial estratégico para as instituições que priorizam a motivação e desenvolvimento de seus colaboradores e, conseqüentemente, a retenção de talentos. Por conseguinte, o presente trabalho teve como objetivo realizar uma pesquisa de avaliação em Clima Organizacional na empresa Viação Progresso e Turismo S/A, situada em Três Rios/RJ. Para seu cumprimento, foi elaborado um questionário, de teor quantitativo, baseado nos modelos de pesquisa em CO desenvolvidos por Luz (1995) e por Bispo (2006), contendo vinte questões fundamentadas nos indicadores de influência do CO propostos pelos autores. A pesquisa foi aplicada a 72 participantes no dia 21/01/2020, sendo estabelecida antes do período de pandemia referente ao coronavírus. Verificando-se os resultados, constatou-se que os colaboradores tendem a possuir percepções favoráveis ao CO da empresa, uma vez que questões relacionadas à liderança, integração com a organização e treinamento e desenvolvimento de funcionários obtiveram positivas avaliações. Contudo, a organização deve dedicar maior apreço aos quesitos relacionados à comunicação e autonomia dos colaboradores.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Gestão de pessoas.

¹ E-mail: laismauro1997@gmail.com; Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; <https://orcid.org/0000-0001-9729-0320>; <http://lattes.cnpq.br/8367749493888259>.

²E-mail: cristina@ufrj.br; Doutorado em Ciência, Tecnologia e Inovação Agropecuária (UFRRJ), Mestre em Sistemas de Gestão (UFF), Graduação em Economia (UFJF); <https://orcid.org/0000-0001-7562-7367>; <http://lattes.cnpq.br/8402406521255088>.

Oliveira, L.M., Castro, M.C.D.; Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.5, Nº3, p.61-83, Set/Dez. 2020. Artigo recebido em 05/10/2020. Última versão recebida em 18/12/2020. Aprovado em 28/12/2020.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

Abstract

Aligning the organization's objectives with the purpose and aspirations of workers has become essential for the prosperity of companies today. In this context, measuring and evaluating the organizational climate (OC) of the work environment is a strategic differential for institutions that prioritize the motivation and development of their employees and, consequently, the retention of talents. Therefore, the present work aims to carry out an evaluation research in Organizational Climate at the company Viação Progresso e Turismo S / A, located in Três Rios / RJ. For compliance, a quantitative questionnaire was developed, based on the OC research models developed by Luz (1995) and Bispo (2006), containing twenty questions based on the OC influence indicators proposed by the authors. The survey was applied to 72 participants on 01/21/2020, being established before the coronavirus pandemic period. Checking the results, it was found that employees tend to have favorable perceptions of the company's OC, since issues related to leadership, integration with the organization and training and development of employees obtained positive evaluations. However, the organization must dedicate greater haste to the questions of communication and empowerment of employees.

Keywords: Organizational climate. Organizational Culture. People management.

1. Introdução

A área de recursos humanos sofreu significativas modificações que alteraram o modo com que o capital humano é percebido pelas organizações. Com o transcorrer dos anos e a expansão dos estudos relacionados à conexão existente entre motivação e produtividade, os colaboradores passaram a serem visualizados como significativos agregadores de valor e um dos principais responsáveis de resultados empresariais. Alinhar os objetivos da organização com o propósito e as aspirações dos trabalhadores, nesta medida, tornou-se fundamental para a prosperidade das empresas na contemporaneidade.

Desta forma, é suposto que as organizações revejam gradativamente a ideia do uso exclusivo do controle como técnica de gerir colaboradores e passem a adotar novas ferramentas baseadas em integração, estímulo e desenvolvimento de funcionários para tal.

Ressalta-se que estas mudanças na gestão das organizações possuem forte ligação com os fenômenos de globalização e a intensa revolução tecnológica dominante nas últimas décadas, principais contribuintes pelo extenso dinamismo e abertura do mercado mundial, esses eventos contribuíram para que as mesmas buscassem diferenciais que as destaquem de potenciais concorrentes e que colaborem para a retenção de seus melhores talentos. Um desses diferenciais

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

mencionados e que direciona a empresa a um conhecimento mais aprofundado de seu ambiente interno é a avaliação do clima organizacional do ambiente de trabalho.

Como decorrência, o presente estudo fundamenta-se em uma breve contextualização sobre a ascensão da gestão de pessoas no campo administrativo organizacional para retratar a definição do construto de clima organizacional e sua relação com a cultura presente de forma enraizada no âmago nas empresas. O trabalho expõe uma pesquisa em clima organizacional aplicada à empresa de transportes Viação Progresso Turismo S/A, localizada em Três Rios, no interior do estado do Rio de Janeiro, como forma de aplicação prática dos conceitos teóricos estudados.

O clima organizacional tem um papel imprescindível de influência na conduta dos trabalhadores em suas rotinas de trabalho e, por consequência, nos índices produtivos e financeiros da organização. A veracidade deste fato encontra-se na análise da definição de clima organizacional e em como o mesmo possui a capacidade de emoldurar a reputação de uma empresa, baseando-se no seu ambiente de trabalho.

O construto do conceito de clima organizacional (CO) demonstra que esse fenômeno floresce das percepções que os trabalhadores possuem do meio de trabalho ao qual estão englobados e em como estas percepções afetam de maneira brusca a motivação e o desempenho produtivo dos mesmos. Neste contexto, o CO está intrínseco à satisfação dos colaboradores, que altera-se na medida em que lhes são oferecidas condições apropriadas de trabalho, tanto para a realização das tarefas demandadas quanto para o desenvolvimento de habilidades e carreira profissional.

Por este motivo, muitas empresas vêm investindo em pesquisas de clima organizacional como forma de identificação do nível de satisfação dos colaboradores com as ferramentas de gestão aplicadas. Este instrumento de avaliação utiliza-se de questionários e entrevistas para delimitar os fatores internos e externos à empresa que mais compactuam para a instabilidade de seu CO, sendo possível, assim, identificar com maior exatidão os pontos que necessitam ser aprimorados pela organização.

Como forma de reforçar a importância deste fenômeno para o campo empresarial, além de aprofundar-se nos conceitos de clima e cultura organizacionais como eventos influenciadores de desempenho, o trabalho realizou também uma

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

pesquisa de campo na empresa Viação Progresso e Turismo S/A visando analisar seu ambiente.

É pertinente ressaltar que a empresa aqui tratada possui um histórico de cunho familiar e, por este motivo, detêm determinadas particularidades em sua cultura que influem constantemente em seu clima organizacional e no desempenho dos colaboradores.

Por conseguinte, o presente trabalho buscou responder a seguinte questão: quais sugestões de melhoria podem ser propostas, por meio da análise do clima organizacional, à empresa Viação Progresso e Turismo S/A ?

Como objetivo geral, o trabalho visa investigar, identificar e descrever o clima organizacional da empresa Viação Progresso e Turismo S/A - mais especificamente em sua Matriz, localizada na cidade de Três Rios, no interior do estado do Rio de Janeiro - e, a partir dos resultados, propor sugestões de melhoria para a organização.

2. Revisão de Literatura

Nesta seção buscou-se compreender como o processo de evolução da área de RH propiciou um novo olhar acerca da cultura e do clima organizacional e a inter-relação entre eles.

2.1 O processo de Evolução da Área de Recursos Humanos

Interligadas ao conceito de construções sociais, as organizações são abrangidas pelas mais diversas camadas que englobam e formam a sociedade como um todo (VERGARA, 2013). Essas camadas compreendem a pluralidade de gerações, culturas, gêneros, classes e outras agremiações que as civilizações utilizam para delimitar a multiplicidade que é o ser humano e sua descendência. Em razão deste vínculo, torna-se possível a compreensão de que o capital humano é o principal alicerce das empresas.

Para o entendimento e domínio do mundo dos negócios, faz-se necessário, antes de tudo, o aprofundamento na evolução histórica das relações humanas e seu gradual desenvolvimento perante às eras da administração.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

As bases para o surgimento do conceito contemporâneo de organização tem suas raízes no final do século XVIII e por todo século XIX. Nesta época, o pensamento neoclássico, derivado da economia, estava fortemente enraizado na sociedade, o que explica as primeiras ideias em torno da ciência da administração serem centradas estritamente na racionalidade, previsibilidade e controle (SANTOS, 2017). Em meados do século XIX, o Departamento de Recursos Humanos nasce da necessidade de contabilização e controle dos registros dos trabalhadores (VISCAINO; ESTORK, 2007).

O grande salto para a introdução das relações humanas como objeto de inúmeros estudos e fator indispensável para a administração como um todo adveio de um experimento realizado entre os anos de 1927 a 1933, que introduziu o Movimento das Relações Humanas por Elton Mayo, psicólogo americano, o grande precursor do estudo reconhecido como a Experiência de Hawthorne. Seu principal objetivo foi o de detectar a influência da iluminação no ritmo de produção, fadiga e índice de acidentes entre os colaboradores (GIL, 2007).

Com o experimento, a Escola das Relações Humanas começou a desmistificar alguns conceitos pregados de forma veemente pela Teoria Clássica e pela Administração Científica, visto que "os bens tangíveis, tais como os meios de produção e matérias-primas, deixaram de ser considerados os recursos principais dando lugar aos intangíveis, como conhecimento, criatividade, informações etc" (HANASHIRO *et al.*, 2007, p. 4). No entanto, o movimento não se contrapôs de forma direta ao taylorismo (MATOS; PIRES, 2006).

A partir dos anos 1950, um compilado de teorias essencialmente novo marcou o início do período conhecido como neoclássico da administração e teve Peter Drucker (1909 - 2005) como principal alicerce. Esta década trouxe várias transformações aos departamentos de pessoal, ocorrendo neste período a transformação do cargo de Gerente de Pessoal para o denominado Gerente de Recursos Humanos (VISCAINO; ESTORK, 2007).

A partir dos anos 1990, com o advento da globalização e dos ininterruptos avanços tecnológicos, o mundo dos negócios foi transformado pelo surgimento de mudanças imprevistas e turbulentas. A Era da Informação trouxe um novo conceito de comunicação em massa, alterando de maneira radical a velocidade de obtenção e armazenamento de conhecimento. Desta forma, o capital humano passou a ter mais

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

significado dentro das organizações, uma vez que as pessoas não apenas recebiam tarefas e informações, como passaram também a contribuir e produzir mais ativamente com novas ideias e ações. A comunicação interna ganhou um teor estratégico nas organizações quanto ao alcance de metas e objetivos a longo prazo (CARRILLO, 2014) e o comprometimento com a motivação dos colaboradores também foi colocado em pauta. Nos últimos anos o conceito da quarta revolução industrial, também conhecida como Indústria 4.0, aflorou no mundo dos negócios. Este fenômeno possui um significativo diferencial em relação aos anteriores, uma vez que abrange em seu escopo não somente máquinas e sistemas inteligentes, mas unifica estas novas tecnologias à interação entre campos digitais, biológicos e físicos (SCHWAB, 2016).

Em um contexto geral, o processo administrativo enfrentou grandes mudanças em sua essência, iniciando de maneira rígida com os conceitos de racionalização do trabalho e larga produção - de Taylor e Fayol - e ao longo dos anos direcionando seus ideais à uma visão mais humanizada do trabalho, de perspectiva e princípios da Escola das Relações Humanas, durante a Era Clássica, e às teorias firmadas em meados de 1950, no período Neoclássico. Na atualidade, seu principal foco é a gestão estratégica, interligando o bem estar e motivação de funcionários à máxima produção e eficiência dos serviços. Para isto, as empresas estão direcionando cada vez mais atenção à valorização de seu capital humano, investindo em desenvolvimento de colaboradores e ao estudo de seu clima organizacional como forma de garantir a retenção de seus talentos, tema da próxima seção.

2.2 Clima Organizacional

As exigências por qualificação da força de trabalho, em razão da progressiva complexidade das atividades e serviços no mercado global, tem feito com que as organizações busquem pela retenção e desenvolvimento de seus principais talentos (FREITAG; FISCHER, 2017). Por enfrentarem um cenário amplamente competitivo, as empresas estão reavaliando paradigmas organizacionais, relacionados ao comprometimento e satisfação dos funcionários, para a garantia de sua sobrevivência (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009). Neste contexto, torna-se fundamental a promoção de um ambiente propício à boa gestão do capital humano, no

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

estabelecimento de um(a) clima/cultura em que as habilidades são apreciadas e aprimoradas (CARACOL, *et al.*,2016).

Considerado como elemento indispensável para organizações que encontram nas pessoas seu diferencial competitivo (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009), o clima possui direta ligação com o ambiente da empresa e suas condições atmosféricas (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

Puente-Palacios (2002) descreve o que pode ser entendido como o modelo mais completo para a configuração do construto de clima organizacional. Apontada pela autora como abordagem cultural, essa linha de raciocínio exprime as influências que o conjunto de normas, crenças e valores enraizados no seio da organização exercem sobre o comportamento e desempenho de seus membros, o que não foi levado em consideração por abordagens anteriores.

Lanzer (2017) estabelece o clima como uma medida coletiva de sentimentos e percepções grupais num dado instante. Essa mistura de sentimentos a respeito das características do ambiente é ocasionada pela interação entre cultura/valores organizacionais e as tecnologias e estruturas do meio. Conforme afirma o autor, o CO sofre variações de forma rápida e inesperada, sendo altamente suscetível aos respaldos dos líderes da empresa.

A complexidade em definir um único conceito para o clima organizacional está no fato de o mesmo envolver distintas variáveis que o afetam e o moldam constantemente. Estas variáveis originam-se de fatores internos e externos à organização, estando interligadas também às experiências e percepções individuais de cada funcionário (HERNANDEZ; MELO 2003).

O ambiente empresarial está diretamente atrelado às percepções humanas. O comportamento humano tem como um dos princípios basilares portar-se de acordo com suas percepções, ao invés de agir segundo a realidade (ROBBINS, 2000). Assim, quando os fatores internos e externos de influência são notados e julgados pelos colaboradores, tem-se a manifestação do clima no ambiente de trabalho, avaliado como favorável ou desfavorável de acordo com as percepções dos membros da empresa.

O comportamento do indivíduo no ambiente empresarial não é resultado direto dos fenômenos organizacionais, mas sim, dependente da maneira pela qual o mesmo percebe estes fenômenos. Portanto, o clima organizacional pode ser visualizado como

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

uma espécie de filtro, que reflete os eventos da organização e afeta diretamente na motivação e comportamento dos colaboradores (ARMENTEROS; GARCÍA, 2015).

Conforme Bispo (2006), os fatores internos são gerados no ambiente interno da organização, que deve conduzi-los e aperfeiçoá-los de forma a proporcionar melhores resultados à mesma e a seus clientes e colaboradores. Os fatores externos originam-se fora do contexto organizacional, englobando elementos do cenário político, social, cultural e econômico e que exercem forte influência no comportamento dos colaboradores dentro da empresa. Em vista desses fatores, torna-se possível captar o clima organizacional por meio das interações internas entre os indivíduos da organização e entre os colaboradores desta empresa e o cenário organizacional como um todo, bem como pelas divisões hierárquicas e variáveis culturais que o compõem (BIZZARIA *et al.*, 2016).

O clima organizacional deve ser vislumbrado pelas organizações como um dos principais agentes na detecção dos elementos que regulam o comportamento dos trabalhadores. Por seu intermédio, é possibilitada a captação e avaliação de características complexas do ambiente organizacional, como os aspectos de liderança, nível de comunicação entre os membros, estrutura de trabalho, processos decisórios e desenvolvimento de capacitação profissional, tendo sempre como base a percepção dos colaboradores (MENEZES; GOMES, 2010).

Como resultado, as empresas conseguem decodificar quais elementos devem ser melhor trabalhados para o propício de maiores níveis de satisfação à experiência profissional, o que também coopera com a eficácia organizacional. O estudo e pesquisa em clima organizacional, portanto, relacionam-se diretamente aos níveis de desempenho do trabalhador, que é o principal alicerce da empresa na obtenção de bons resultados (PAULA; QUEIROGA, 2015). Assim, quando existe um sentimento de insatisfação com o trabalho, os índices de *turnover* tendem a crescer, acarretando em altos custos financeiros e psicológicos para a organização (OLIVEIRA *et al.*, 2018), que terá de investir em treinamento e desenvolvimento de novos funcionários.

Para uma boa gestão do capital humano nas organizações e a manutenção de bons resultados estratégicos, faz-se necessário o constante acompanhamento do clima organizacional no ambiente de trabalho, que influi diretamente no comportamento e ações de seus membros. Sua medição realiza-se por meio de pesquisas direcionadas aos trabalhadores, com a aplicação de questionários que

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

englobam os elementos influenciadores daquele meio (ARMEMTEROS; GARCIA, 2015).

Por intermédio da pesquisa de clima organizacional, a empresa terá o *feedback* necessário para a captação e manuseio dos pontos em atrito que interferem no bom rendimento dos trabalhadores, possibilitando, assim, o aumento da confiança e desenvolvimento de uma melhor comunicação entre líderes e subordinados, além da redução do nível de absenteísmo. Em consequência, ela apresenta-se como uma valiosa ferramenta que, se bem utilizada, possibilita à organização refletir seus resultados em ganhos de satisfação e aproveitamento (HERNANDEZ; MELO, 2003).

Realizar a pesquisa e análise do clima organizacional de uma empresa é um processo complexo, uma vez que envolve divergentes concepções acerca do local de trabalho por parte dos membros e as ações ali desempenhadas. No entanto, apesar dessas barreiras, tem se tornado um importante instrumento para as empresas trabalharem o incentivo à satisfação dos funcionários, com o objetivo de elevar o desempenho e produtividade das equipes e angariar, desse modo, melhores resultados financeiros (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Ao longo dos anos, foram desenvolvidos diferentes modelos para a realização de análises quanto ao clima organizacional. É benéfico aos gestores fazerem uso destas ferramentas para a identificação e melhor entendimento do ambiente organizacional como um todo, além de contribuir para maior compreensão dos interesses e necessidades individuais de cada colaborador.

2.3 Cultura Organizacional

O advento da terceira Revolução Industrial, caracterizada pelo rompimento de barreiras globais e cenário de exímios avanços tecnológicos, serviu de viés para uma nova mentalidade organizacional no que diz respeito ao capital humano como alicerce de vantagem competitiva. Em meio a esse ambiente globalizado, envolto por uma mistura de valores e modificações de paradigmas, as interações sociais são expelidas de suas “bolhas” e expostas à diferentes tradições e crenças. Nesse contexto, o termo cultura manifesta-se como uma variável de extrema importância para o entendimento do fenômeno organizacional (PIRES; MACÊDO, 2006).

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

Sendo um fenômeno enraizado no âmago das organizações, a cultura organizacional exerce forte influência no meio de trabalho, visto que os colaboradores tendem a refletir diferentes valores sociais para seu ambiente. Esta afirmação provém da própria estrutura empresarial, que por funcionar como um "sistema aberto", está propensa à modificações oriundas de fatores externos. A cultura organizacional, dessa forma, irá refletir o modo com que cada empresa aprendeu a trabalhar o ambiente (FERNANDES NETO *et al.*, 2019).

Apesar de sofrer influências, a cultura organizacional tende a ser menos suscetível à mudanças imediatas. Na definição de Luz (2015), a cultura de uma organização dita o comportamento de seus colaboradores, englobando sobre os mesmos um simbolismo político e de controle. Complementar a isso, Lanzer (2017), a caracteriza como um conjunto de normas e valores que designam o comportamento, estipulando o que é aceito e o que não é aceito naquele meio e impondo, dessa maneira, o certo e o errado.

Diante disso, denota-se a importância de se explorar o conceito de cultura direcionado ao campo organizacional, uma vez que, pela análise dos hábitos e costumes compartilhados no ambiente de trabalho é possibilitada a compreensão e o aperfeiçoamento dessas interações (RESENDE; PAULA, 2011).

Apesar de ser compreendida como um fenômeno intangível, a cultura se materializa em diversos contextos da organização, impactando diretamente em seu cotidiano, transmite personalidade à empresa, configurando-se em um elo de crenças, comportamentos e valores atribuídos que a diverge das demais. Dessa forma, esse aglomerado de elementos definem e moldam a identidade da empresa, propiciando valor e reafirmando o porquê de sua existência (LUZ, 2015). A identificação dos elementos que configuram a cultura organizacional colabora para uma definição mais precisa e concreta de seu contrato, transmitindo significado aos membros da empresa (FREITAS, 1991).

2.4 A Relação entre Cultura e Clima Organizacional

Clima e cultura organizacionais são reconhecidos como fenômenos empresariais capazes de afetar continuamente o nível de desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados operacionais e financeiros de uma

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

organização. Funcionam como eventos que se complementam no ambiente de trabalho, sendo o clima um fenômeno altamente mutável e a cultura mais resistente à modificações.

Em meados da década de 60, esses dois fenômenos eram diversas vezes compreendidos como equivalentes, uma vez que detinham raízes de conceituação muito próximas. A adjacência dos conceitos de clima e cultura para o campo organizacional detém-se ao fato de a cultura ser composta por um conjunto de valores e crenças enraizados na organização e compartilhados por seus membros, que são os grandes responsáveis em moldarem o clima no ambiente de trabalho. A cultura organizacional, portanto, norteia uma série de aspectos anteriormente concebidos como verdades absolutas e seguidos pelos funcionários, que conferem identidade à empresa, enquanto o clima, funcionando como uma consequência dessa identidade, se origina por meio das percepções diárias dos colaboradores em relação às práticas e procedimentos empresariais (MENEZES; GOMES,2010).

O clima funciona como uma espécie de espelho da cultura organizacional, que serve de base para a construção do mesmo. Como destaca Puente-Palacios (2002), os eventos clima e cultura organizacional, apesar de possuírem conceituações distintas, são compreendidos como elementos de um mesmo ambiente, a organização. Ainda para a autora, o fenômeno da cultura em uma empresa é irrevogavelmente relevante, já que abrange e direciona o comportamento e desempenho de seus membros, ao passo em que o clima organizacional funciona como uma espécie de reação a essa cultura, tomando como eixo as percepções dos membros sobre o agir organizacional.

Por analogia, Luz (2015) atribui o conceito de cultura organizacional a um aglomerado de valores que comandam o comportamento do grupo, enquanto o clima seria um efeito resultante dessa cultura. Nessa medida, o autor denota uma sutil diferença entre os dois conceitos, partindo do ponto em que o clima, sendo descritor das características sentimentais de um grupo em dado momento, é estabelecido como um fenômeno mutável, podendo alterar-se rapidamente em detrimento de um acontecimento inesperado. Do pólo oposto, Luz articula que a cultura é mais durável, tendo em sua essência a resistência à mudanças, visto que ela não se desestrutura tão facilmente diante de tais ocorrências.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

Em síntese, tanto o clima quanto a cultura organizacional são elementos notoriamente importantes à compreensão do comportamento humano nas organizações. O clima, por ser capaz de oferecer um diagnóstico claro da empresa, operando principalmente como um fenômeno avaliador de novas práticas administrativas. Bem como a cultura, que é frequentemente caracterizada por aspectos indiscerníveis à organização e opera como um instrumento auxiliador ao entendimento de sua complexidade como instituição (ROCHA; PELOGIO; ANEZ,2013).

3. Metodologia da Pesquisa

A princípio, foi desenvolvida uma extensa pesquisa bibliográfica em diversas bases científicas para a estruturação da fundamentação teórica do estudo. A estruturação do conceito de clima organizacional e a evolução dos estudos a seu respeito também foram parâmetros de pesquisa, o que levou à identificação e análise da interligação desse fenômeno com o conceito de cultura organizacional.

Posteriormente, partiu-se para o desenvolvimento da pesquisa de campo, com a elaboração de um questionário para aplicação na empresa Viação Progresso e Turismo S/A, escolhida como universo de estudo deste projeto. Identificou-se a tipologia da pesquisa como descritiva e de natureza aplicada, uma vez que essa categoria de estudo preocupa-se em detalhar sobre as características de um fenômeno e em como ele se manifesta em determinado meio (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Adquiriu-se, em conjunto, um teor quantitativo, conseqüente da estratégia adotada para delineamento do problema e tratamento dos resultados. Foram recolhidas 72 respostas voluntárias - referente aos colaboradores acoplados à matriz da empresa - ao questionário proposto, empregadas como amostra para elaboração e desenvolvimento do estudo.

Inicialmente, o foco foi traçar e definir o perfil do colaborador participante, por meio de uma pequena ficha anexada ao questionário, na qual os participantes informaram o gênero, seu tempo de empresa e a faixa etária que se encontravam.

A estruturação do questionário aplicado foi definida com base nos modelos de pesquisa em clima organizacional elaborado por Luz (1995) e por Bispo (2006). Foram

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

redigidas vinte questões fundamentadas nas variáveis de influência ao clima organizacional propostas pelos autores. Dentre os temas abordados estão a realização profissional, o grau de satisfação e comunicação com a liderança, a segurança e cooperação no trabalho, o nível salarial e a qualidade de infraestrutura no ambiente empresarial.

Um dos métodos mais utilizados pelas organizações na aplicação desses questionários são as escalas psicométricas. Devido aos seus atributos estatísticos e forte metodologia, as escalas são instrumentos que dispõem de rica capacidade analítica e inferência dos conteúdos obtidos (MENEZES, 2009). A escala Likert aplica-se precisamente a esse tipo de pesquisa, uma vez que expõe suas possibilidades de resposta à diferentes graus de intensidade. O questionário geralmente é composto por um compilado de perguntas indiretas respondidas de forma anônima por todos os membros da empresa. As questões abordadas devem ser construídas especificamente com um teor indireto, para não afetar o verdadeiro posicionamento dos colaboradores, dado que a tendência por oferecimento de respostas socialmente aceitas pode interferir no alcance de resultados mais precisos (LANZER, 2017).

Como possibilidades de resposta a essas questões, foi utilizado como método a escala *Likert* de cinco pontos. Esse tipo de resposta psicométrica configura-se como uma afirmação, ao contrário de uma pergunta, em que o participante pode concordar ou discordar em diferentes graus de intensidade (LANZER, 2017). No caso desta pesquisa, foram delimitados os seguintes pontos: sempre, quase sempre, neutro, raramente, nunca.

O contato com a empresa avaliada para explicar o propósito do projeto realizou-se via rede social e a aplicação do questionário foi executada com autorização prévia da coordenadora de recursos humanos.

Direcionando-se a diferentes níveis hierárquicos da organização, a pesquisa abrangeu, desse modo, cargos de gerência, auxiliar de escritório, secretaria, arrecadação e almoxarifado no setor administrativo, cargos de garagista, mecânico e auxiliar de conservação no setor de manutenção e os cargos de motorista, auxiliar de viagens e auxiliar de tráfego no setor operacional. A aplicação do questionário ocorreu no dia 21/01/2020, entre os horários de 14h às 17h, iniciando-se no setor administrativo, com o respaldo da coordenadora de RH, e seguido para os setores de manutenção e operacional. Torna-se válido ressaltar, contudo, que a pesquisa foi

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

realizada antes do período de pandemia pelo coronavírus, em que o cenário do mercado de trabalho sofreu um intenso e profundo impacto que prevalece até os dias atuais.

Antes da distribuição das fichas aos participantes, foi esclarecido aos colaboradores presentes que o intuito do projeto era realizar um estudo acadêmico acerca do clima organizacional na empresa, sendo opcional a participação no mesmo. Garantiu-se a todos os voluntários da pesquisa o sigilo e anonimato quanto às respostas contidas nos questionários. A aplicação foi acompanhada pela autora do trabalho, para o caso do surgimento de dúvidas.

4. Resultados e Discussão

Os resultados descritos visam, primordialmente, alcançar o objetivo desse trabalho, qual seja, o de analisar o ambiente da organização estudada e propor sugestões de melhoria para possíveis pontos instáveis relacionados ao tema.

Contabilizando os dados levantados, constata-se que o número de homens participantes na pesquisa excedeu ao número de mulheres, com porcentagens correspondentes a 53% e 47% do total de avaliados, respectivamente.

Quanto à faixa etária dos participantes, os funcionários com até 20 anos de idade correspondem a apenas 5% dos entrevistados. Esse perfil de colaborador, em sua grande maioria, é formado por estagiários de diferentes setores, que abrangem as áreas jurídica, financeira e de pessoal na organização. Todavia, a maior parte dos colaboradores envolvidos com a pesquisa está enquadrada na faixa etária de 31 a 40 anos, correspondendo a 39% do total de participantes, seguida daqueles com 41 a 50 anos, com 31% - o que evidencia um perfil prevaiente jovem aos candidatos.

Referente ao tempo de empresa dos participantes, 43% do total de entrevistados disseram possuir até 2 anos de trabalho operado. Esses novos colaboradores foram particularmente importantes para a pesquisa no que diz respeito à identificação do atual nível de comprometimento e eficácia ao treinamento e capacitação de funcionários recém contratados pela empresa. Ademais, o número de participantes com tempo de serviço acima de 5 anos contabilizou 31%, seguido pelos colaboradores que manifestaram ter entre 3 a 5 anos de empresa, o que totalizou 26% de representação.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

Na pesquisa, mais da metade dos colaboradores consideram a Viação Progresso e Turismo S/A um bom lugar para se trabalhar, representando 79% do total de participantes. Entretanto, a organização também deve atentar-se aos 6% dos participantes que se encontram insatisfeitos com seu ambiente de trabalho. Essa parcela de colaboradores, mesmo que pequena, pode contribuir para um descompasso futuro do nível de desempenho organizacional.

Referente à percepção dos colaboradores quanto à importância de seu trabalho, 72% dos participantes concordam que o serviço que operam possui significado para a organização, seguido dos 18% que afirmam quase sempre se sentirem reconhecidos nesse aspecto.

Quanto à autonomia para o desempenho das funções, 24% dos entrevistados encontram-se satisfeitos neste quesito, enquanto 37% alegam quase sempre usufruir desse recurso. É correto afirmar, porém, que a organização limita o uso da autonomia no meio de trabalho, tendo em vista que 32% dos participantes alegam raramente serem autônomos no exercício de suas funções, além dos 6% que afirmam nunca ter experimentado de tal método.

Nessa medida, é importante que a empresa reveja seus preceitos quanto à concessão de maior independência aos colaboradores na realização de suas tarefas, devendo explorar de forma mais abrangente o uso desse recurso gerencial. Para isso, faz-se necessário que os líderes conheçam profundamente as habilidades e limitações de cada membro de suas equipes, onde terão a capacidade para delegar responsabilidades de acordo com as competências individuais dos funcionários.

Segundo a pesquisa, 58% dos colaboradores sentem-se confortáveis para expressarem suas opiniões a respeito do trabalho, enquanto 32% quase sempre têm a oportunidade de compartilhar suas considerações. Em contrapartida, 10% dos participantes, não se consideram à vontade para expressarem suas opiniões livremente. Esse fato pode estar conectado ao relacionamento entre colaborador/liderança, mais especificamente. Para a vitalidade de um clima organizacional mais ameno, aonde o funcionário sente-se seguro o suficiente ao expor suas concepções sem temer represálias, o gestor deve investir em um relacionamento transparente com seus subordinados, prevalecendo, acima de tudo, o respeito e a livre comunicação.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

Referente à relação de cooperação entre o corpo de funcionários, 81% dos participantes afirmam colaborar uns com os outros de forma integrada. Este resultado aponta que possuir uma relação integrada com seus colegas de trabalho é fundamental para que haja um bom clima organizacional. No entanto, essa conduta tende a divergir quando envolvem-se membros de departamentos diferentes, uma vez que apenas 35% dos participantes confirmam haver plena comunicação entre os setores.

Com referência à liderança, 82% dos participantes consideram seus respectivos superiores imediatos bons líderes, enquanto 67% e 23% dos participantes afirmam que seus superiores imediatos são, respectivamente, sempre e quase sempre flexíveis às sugestões de mudanças. O bom relacionamento com a liderança caracteriza-se como elemento indispensável à manutenção de um clima organizacional favorável no ambiente trabalho, tendo em vista que, de acordo com Lanzer (2017), o CO é altamente suscetível às influências do líder.

Esse resultado demonstra que na Viação Progresso e Turismo existe um vínculo aprazível entre a liderança e grande parte dos profissionais liderados, o que contribui para o desenvolvimento de um ambiente onde a confiança e o respeito mútuo são preponderantes.

A capacitação dos colaboradores é um elemento imprescindível para melhores níveis de eficiência organizacional, quando o colaborador passa pelo treinamento adequado para o exercício de suas tarefas, torna-se automaticamente mais produtivo e seu trabalho mais fluído, em detrimento da probabilidade reduzida de erros.

Conforme a pesquisa, a Viação Progresso e Turismo tem apresentado um bom desempenho nesse quesito, uma vez que 86% dos participantes concordam que obtiveram treinamento adequado para o desenvolvimento de suas atividades. Este resultado condiz com a afirmação de Bispo (2006) de que o maior aproveitamento nos treinamentos corrobora para a manutenção de um clima organizacional favorável.

A respeito da remuneração, 64% dos participantes assumem receber um salário justo para as tarefas que lhes foram designadas, enquanto 26% discordam desse fato, alegando raramente serem recompensados de maneira adequada. Apontado por Luz (1995) como um forte indicador avaliativo de clima organizacional, o resultado apurado implica que a Viação Progresso e Turismo necessita reavaliar

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

seu processo remuneratório, podendo utilizar de índices de avaliação de desempenho para distribuição de recompensas e incluir a participação dos colaboradores nos resultados organizacionais.

Desenvolver pessoas é uma ferramenta organizacional imprescindível para a atração e retenção de talentos. O aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários deve ser visualizado como um processo estratégico à potencialização dos resultados empresariais e da geração de valor. Na pesquisa, 78% dos colaboradores concordam que a Viação Progresso e Turismo oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira, enquanto 17% afirmam quase sempre usufruir dessas oportunidades. Esses números denotam que a empresa vem operando um bom desenvolvimento profissional de seus colaboradores, o que lhe proporciona vantagem competitiva de mercado e funcionários mais engajados e motivados.

A Viação Progresso e Turismo, deste modo, vem exercendo um bom trabalho no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento de colaboradores, visto que a maioria dos participantes da pesquisa encontram-se plenamente satisfeitos nestes quesitos. Todavia, a organização deve dedicar maior apreço à remuneração adequada aos seus funcionários, uma vez que este fator, conforme Luz (1995) e Bispo (2006), é um forte influenciador do clima organizacional no ambiente de trabalho.

Constata-se que 67% dos participantes encontram-se plenamente satisfeitos com a estrutura física do ambiente de trabalho fornecido pela empresa, enquanto 26% quase sempre concordam com esse quesito. Esse resultado configura-se como um bom percentual ao clima organizacional da Viação Progresso e Turismo, visto que a satisfação com a infraestrutura afeta diretamente neste fenômeno.

Em contrapartida, 7% dos participantes opõem-se às opiniões acima, afirmando raramente sentirem-se satisfeitos com as ferramentas dispostas para o exercício das rotinas. Esse número, apesar de pequeno, deve ser considerado pela empresa em uma futura reavaliação e manutenção dos instrumentos físicos dispostos para o desempenho das funções.

De maneira geral, a infraestrutura do ambiente de trabalho na Viação progresso e Turismo pode ser considerada como favorável ao exercício das funções. No entanto, seja por conta de conversas paralelas ou pela intensa movimentação dos ônibus na garagem da empresa, os colaboradores tendem a sentir dificuldades para

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

a concentração em suas tarefas. Esse fato deve ser averiguado pela organização, uma vez que afeta diretamente na produtividade e foco dos trabalhadores.

5. Considerações Finais

Objetivando expressar a importância que o entendimento e análise do construto de clima organizacional têm para as organizações contemporâneas, o presente estudo propôs-se a retratar, de maneira sucinta, o ciclo evolutivo desse fenômeno em conjunto ao avanço da área de gestão de pessoas. De certo, estabelece-se que esta atmosfera organizacional, atrelada à cultura já existente na empresa, influi diretamente na produtividade e satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

De modo complementar, a pesquisa de campo, realizada na empresa Viação Progresso e Turismo S/A, permitiu a obtenção de um vislumbre prático para a reafirmação do embasamento teórico apurado. A partir da análise do ambiente organizacional, tendo como suporte às respostas obtidas pelo questionário aplicado, constata-se que os colaboradores, em sua maioria, tendem a dispor de percepções mais favoráveis ao clima organizacional da empresa. Este resultado pode ser percebido mais precisamente nas categorias de integração empresa/funcionários e treinamento e desenvolvimento de colaboradores, onde as médias de avaliação elevaram-se de forma positiva.

Contudo, a constatação de um clima favorável não denota que os funcionários desfrutem de completa satisfação para com todos os âmbitos da organização. Em meio à pesquisa contemplam-se também alguns aspectos passíveis de melhoria, como as recorrentes falhas na comunicação entre os setores da empresa e certa carência quanto à concessão de autonomia para os colaboradores no exercício de suas funções.

Compreende-se, desta forma, que a Viação Progresso e Turismo necessita dedicar maior apreço em incentivar e demonstrar à seus colaboradores os benefícios que uma comunicação eficaz proporciona aos resultados organizacionais como um todo, além de conceder maior independência aos funcionários no que tange ao exercício de suas funções.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

Tratando-se de uma empresa familiar, cujos preceitos são repassados de geração em geração e costumam ter forte influência nas decisões como um todo, a organização tende a estabelecer um padrão rígido e imutável de funcionamento e, por conseguinte, pode não adequar-se à novos estilos mais eficazes de gestão e tratamento de colaboradores. Neste ponto, sugere-se à Viação Progresso e Turismo a adesão de ferramentas estratégicas que viabilizem o fornecimento de feedback, por parte dos trabalhadores, no que diz respeito ao estímulo de compartilhamento de opiniões e ideias que agreguem valor à empresa e proporcione maior engajamento motivacional e satisfação no ambiente de trabalho.

Somado a isto, o descontentamento apresentado na pesquisa com a infraestrutura de trabalho fornecida também deve ser reavaliada pela Viação Progresso e Turismo. O ambiente físico é um dos grandes delimitadores de satisfação com o trabalho, sendo um elemento requerido de maior vigilância essencialmente por seu fator ergonômico, uma vez que grande parte das doenças acarretadas pelo trabalho deriva de condições inadequadas da infraestrutura física fornecida pela organização.

Salienta-se, nesta medida, que o estudo apresentado contribuiu para um entendimento mais aprofundado das manifestações positivas e/ou negativas que o clima organizacional proporciona ao ambiente de trabalho, uma vez que analisou-se seus principais fatores de influência em um caso real.

Os resultados apurados pela pesquisa, em conjunto com o embasamento teórico coletado, aspiram atuar como um molde para líderes e gestores de recursos humanos espelharem em seus respectivos ambientes de trabalho. Os fatores de influência ao CO, detectados na pesquisa deste estudo, bem como as recomendações de melhoria para os pontos mais instáveis na Viação Progresso e Turismo, servem como um modo de orientação aos gestores para possíveis falhas que, eventualmente, podem exorbitar em suas organizações atuantes.

O questionário de pesquisa aplicado viabiliza-se para o uso em instituições de qualquer natureza, servindo como um instrumento prático e de apoio à avaliação do clima organizacional. Contudo, denota-se que o mesmo possui um embasamento restrito aos fatores de influência internos à organização - o que limita o conhecimento de elementos externos também operantes no nível de satisfação dos colaboradores quanto à atmosfera de trabalho.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

Deste modo, para um aperfeiçoamento abrangente desta pesquisa, recomenda-se o estudo e exploração dos fatores externos como um viés de influência ao clima organizacional, visto que esta abordagem proporcionaria uma compreensão mais detalhada do fenômeno.

Torna-se necessário mencionar também outros fatores limitantes da pesquisa, como a quantidade de questionários aplicados aos voluntários, configurando-se como um número relativamente mediano ao total de colaboradores ativamente operantes na empresa. Outro fator a ser destacado é a importância da relação existente entre os colaboradores participantes e suas percepções a respeito de determinado aspecto dentro da empresa, uma vez que as respostas podem tornar-se enviesadas pelas variáveis capturadas na caracterização do indivíduo, como seu tempo de casa, gênero, idade e setor alocado – relação esta não desenvolvida profundamente durante a pesquisa.

Em síntese, o trabalho estabelecido foi estruturado e desenvolvido de modo a estimular novos estudos referentes ao fenômeno de clima organizacional que, mesmo ganhando destaque nas últimas décadas, ainda tem muito a ser explorado no âmbito das organizações.

6. Referências

ARMENTEROS, Annialglesias; GARCIA, Sanchez Zenia. Uma visão geral do clima organizacional. **Medisur**, Cienfuegos, v. 13, n. 3, p. 455-457, jun. 2015. Disponível em http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&nrm=iso. Acessado em 21 de abril 2020.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, Aug. 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 13 Fev. 2020.

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.

CARACOL, Carla Cristina *et al.* Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo. **Rev. Psicol.**, Organ. Trab., Brasília, v. 16, n. 1, p. 10-21, mar. 2016. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 27 mar. 2020.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

CARRILLO, Maria Victoria. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, Braga , v. 26, p. 71-80, dez. 2014 . Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-35752014000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 24 mar. 2020.

FERNANDES NETO, M. *et al.* Cultura Organizacional e Inovação: A Produção Científica de 2008 a 2018. **Reuna**, v. 24, n. 3, p. 80-98, 2019.

FREITAG, Bárbara Beatriz; FISCHER, André Luiz. Talentos Em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre , v. 23, n. spe, p. 158-187, Dec. 2017 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400158&lng=en&nrm=iso. Acesso em 27 Mar. 2020.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 31, n. 3, p. 73-82, Set. 1991 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901991000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 12 Abr. 2020.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

HANASHIRO, D. M. *et al.* **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho; MELO, Flávia Monteiro. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 3, n. 1, p. 11-26, jun. 2003 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572003000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 21 abr. 2020.

LANZER, **Clima e Cultura Organizacional**. 2 ed., 2017

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis , v. 15, n. 3, p. 508-514, Sept. 2006 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072006000300017&lng=en&nrm=iso. Acesso em 19 Mar. 2020.

MENEZES, I. G. *et al.* Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estud. psicol. (Campinas)** [online]. 2009, vol.26, n.3 [cited 2020-08-13], pp.305-316. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103166X2009000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 10 mar 2020.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

MENEZES, I. G.; GOMES, A C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicol. rev.** (Belo Horizonte), Belo Horizonte , v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 17 fev. 2020.

OLIVEIRA, A. F. *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto , v. 26, n. 2, p. 1031-1042, jun. 2018 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2018000200018&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 27 mar. 2020.

PAULA, Alexandre Pinto Vieira de; QUEIROGA, Fabiana. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília , v. 15, n. 4, p. 362-373, dez. 2015 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S19846657201500040004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 27 mar. 2020.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. RAUnP - **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 40, n. 1, p. 81-104, Feb. 2006 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em 10 Abr. 2020.

PUENTE-PALACIOS, K. E. P. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 96-104, 2002.

RESENDE, Fernanda Garcia; PAULA, Alessandro Vinícius de. Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. **Psicol. teor. prat.**, São Paulo , v. 13, n. 3, p. 124-138, dez. 2011 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151636872011000300010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 12 abr. 2020.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; ANEZ, Miguel Eduardo Moreno. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 20, n. 2, p. 455-468, June 2013. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200014&lng=en&nrm=iso. Acesso em 24 Abr. 2020.

Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no município de Três Rios, RJ.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B.. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHES, J. P. D. S.; CASTRO, A. L. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara-PR. Reunir: **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 19-38, 2015.

SANTOS, Elinaldo L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 15, n. 2, p. 209-228, June 2017 .Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000200209&lng=en&nrm=iso. Acesso em 22 Mar. 2020.

SANTOS, M. R. D.; CODA, R.; MAZZALI, L. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

SPIER, V. S.; JUCHEM, D. M.; CAVALHEIRO, M. E. Avaliação do clima organizacional como diferencial competitivo. **Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online)**, v. 10, n. 22, p. 18-29, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, ano VII, n. 13, 2007.