

**PARADIGMAS PARA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM
INSTITUTO PÚBLICO DE PESQUISAS
PARADIGMS FOR ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A
PUBLIC RESEARCH INSTITUTE**

Recebido: 26/08/2015 – Aprovado: 12/12/2015 – Publicado: 01/06/2015

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Jorge Luiz Knupp Rodrigues *In Memoriam*

Professor Doutor Pesquisador do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Unitau (Universidade de Taubaté)

Fernanda Maria Guadalupe Nunes¹

Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Unitau (Universidade de Taubaté)

José Luis Gomes da Silva²

Professor Doutor Pesquisador do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Unitau (Universidade de Taubaté)

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos³

Professora Doutora Pesquisadora e Coordenadora do Programa de Mestrado da PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)

RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar os fatores relevantes para avaliação de Clima Organizacional de um Instituto Público de Pesquisas da área de C&T, com sede situada

¹ Autor para correspondência: Unitau (Universidade de Taubaté), Rua Quatro de Março, 432, Centro, Taubaté, SP, Brasil, CEP: 12020-270. E-mail: fernanda@adm.inpe.br

² E-mail: gomesdasilvaster@gmail.com

³ E-mail: admneusa@pucsp.br



no Vale do Paraíba Paulista considerando suas especificidades e a percepção de seus servidores com relação às variáveis deste ambiente de trabalho. Trata-se de uma pesquisa quantitativa do tipo exploratória descritiva, assumindo a forma de levantamento. A Instituição participante da pesquisa possui 1.075 servidores públicos ativos e a amostra utilizada no levantamento de dados foi de 149 respondentes, na qual foi aplicado um questionário, cujos dados obtidos foram tabulados e analisados estatisticamente. Foi constatada a estabilidade do instrumento por meio do Teste de *Alfa de Cronbach*, que indicou a confiabilidade das respostas da pesquisa e os Testes de *Kaiser-Meyer-Olkin – KMO* e de Esfericidade de *Bartlett*, indicaram que a Análise Fatorial poderia ser utilizada nessa massa de dados. A técnica da Análise Fatorial foi aplicada e os resultados demonstraram que 10 agrupamentos das Questões/Indicadores são adequados para este estudo. Após a análise dos agrupamentos foram identificados os seguintes Fatores como relevantes para o clima estudado: Identidade e Segurança, Autonomia, Realização e Satisfação com o Trabalho, Desenvolvimento Profissional, Comprometimento e Trabalho em Equipe, Liderança, Salário, Interação, Satisfação com a Instituição e Estrutura Organizacional. Este trabalho atingiu seu objetivo e seu resultado favorece novos estudos sobre o tema, bem como fornece subsídios para a elaboração de um instrumento para pesquisa de Clima Organizacional adequado às especificidades da Instituição em questão.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento organizacional. Pesquisa de Clima. Ferramenta estratégica.

ABSTRACT

This study aimed to identify the factors relevant to assessment of organizational climate of a Public Institute for Research in the area of C&T, with headquarters located in Vale do Paraíba Paulista considering their specific characteristics and the perception of its employers for the characteristics of this work environment. This is a quantitative, exploratory descriptive, taking the form of survey. The Institution research participant has 1.075 active employers and the sample used in data collection were 149 respondents



in which a questionnaire was administered, whose data were statistically analyzed. It was found the stability of the instrument through Cronbach's Alpha Test, which indicated the reliability of the survey responses and the tests Kaiser-Meyer-Olkin – KMO and Bartlett's Sphericity indicated that the factor analysis could be used in this mass data. The technique of factor analysis was applied and the results showed that 10 clusters of issues/indicators are suitable for this study. After analyzing the clusters were identified the following factors as relevant for climate study: Identity and Security, Autonomy, Achievement and Satisfaction with Work, Professional Development, Commitment and Teamwork, Leadership, Salary, Interaction, and Satisfaction with Institution Organizational Structure. This work reached its goal and its outcome encourages further studies on the subject, and provides subsidies for the development of a tool to search appropriate to the specific organizational climate of the institution concerned.

Keywords: Management. Organizational planning. Climate Survey. Strategic tool.



1 INTRODUÇÃO

Neste artigo utiliza-se a palavra paradigma para definir o título do mesmo, conforme as definições de Khum (1991) que afirma que paradigmas são modelos, representações e interpretações de mundo universalmente reconhecidas que fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade científica. “o desenvolvimento da maioria das ciências têm-se caracterizado pela contínua competição entre diversas concepções de natureza distintas” (KUHLM, 1991, p. 22).

Os paradigmas contribuem para que os cientistas busquem respostas para os problemas colocados pelas ciências. Os paradigmas são os pressupostos das ciências. A prática científica ao fomentar leis, teorias, explicações e aplicações criam modelos que fomentam as tradições científicas. Os “paradigmas são as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornece problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência” (KUHLM, 1991, p. 13). A física de Aristóteles é um bom exemplo de paradigma, sua teoria foi aceita por mais de mil anos. A astronomia Copernicana, a dinâmica Newtoniana, a química de Boyle, a teoria da relatividade de Einstein também são paradigmas.

Conforme Kuhn (1991) o paradigma se constitui como uma rede de compromissos ou adesões, conceituais, teóricas, metodológicas e instrumentais compartilhados. Moiseichyk (2000) afirma que o conhecimento do Clima Organizacional passa a ser um importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, sendo que possuir tais informações permite às organizações reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas com seus colaboradores.

Avaliar a percepção dos trabalhadores com relação ao Clima Organizacional tem sido uma preocupação das organizações modernas, com objetivo de obterem subsídios para que possam adotar medidas de intervenção para melhorá-lo (LEITÃO et al., 1998). Coda (1997) afirma que pesquisar clima é uma forma de evolução nas relações de trabalho, pois os trabalhadores são chamados a auxiliar na missão de melhorar os mais diferentes aspectos que podem alavancar o sucesso organizacional.

De acordo com Rizzatti (2002) a análise de clima é um instrumento eficaz que estabelece uma relação entre o indivíduo e a organização, considerando o que pensam as pessoas coletivamente do lugar que trabalham. Portanto, o autor afirma que estudos



sobre Clima permitem identificar possíveis causas e consequências de problemas nas organizações e auxiliam na aplicação de medidas corretivas, principalmente, na melhoria da qualidade dos serviços e na formulação de estratégias de mudança.

Nos últimos tempos, estudos de clima passaram a posição de destaque entre os gestores sendo que, administrar clima passou a ser uma ferramenta de ação estratégica para os dirigentes das organizações. Os autores Coda (1997) e Rizzatti (2002) consideram importante que estudos de Clima sejam fundamentados num modelo específico à realidade própria de cada tipo de organização, abordando aspectos relacionados à sua especificidade e ao seu campo de ação.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os paradigmas úteis para a avaliação de clima em um Instituto Público de Pesquisas (IPP), com situado no Vale do Paraíba Paulista (VPP). Esses paradigmas foram identificados estatisticamente a partir dos resultados do levantamento de dados, feito por meio da aplicação de um questionário em uma amostra de servidores do Instituto participante do estudo, pelo qual foram pesquisadas suas opiniões sobre variáveis presentes no ambiente de trabalho.

O referido instituto de pesquisa participante deste trabalho teve uma Ação Estratégica em seu primeiro Plano Diretor, período 2007-2011, que previa o Monitoramento Contínuo do Clima da Instituição. Com o objetivo de cumprir essa Ação Estratégica o Instituto participa desde 2008 da Pesquisa de Clima Organizacional promovida pela Revista Você S/A e Exame, que define anualmente as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Desta forma, a falta de um modelo próprio de avaliação de clima levou o IPP a utilizar um instrumento que não foi elaborado para o contexto público.

Os resultados deste trabalho poderão contribuir para o avanço dos conceitos do tema, possibilitando a continuidade dos estudos e favorecendo a elaboração de um modelo de avaliação de clima adequado ao perfil da Instituição participante desta pesquisa.

2 METODOLOGIA

Caracteriza-se esta pesquisa como quantitativa, exploratória descritiva, assumindo a forma de um levantamento. Conforme Gil (2002) considera-se o estudo exploratório quando se tem como finalidade a familiaridade com o problema com vistas em torná-lo



explícito ou em construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Ainda, de acordo com o autor a pesquisa é caracterizada como descritiva quando visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou descrever relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento, pois envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

O Instituto Público de Pesquisas, com Sede em São José dos Campos, no Vale do Paraíba Paulista foi o local no qual ocorreu a pesquisa. O referido instituto realiza pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico, atividades operacionais e capacitação de recursos humanos nos campos da Ciência Espacial e da Atmosfera, da Observação da Terra, da Previsão de Tempo e Estudos Climáticos, da Engenharia e Tecnologia Espacial, consoante à política definida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, à qual é integrante.

Em Março de 2010, o Instituto contava com um quadro de 1.075 servidores ativos. Considerou-se adequada a amostragem por acessibilidade, que de acordo com o conceito proposto por Gil (2002), é destituída de rigor estatístico, sendo que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo. A amostra mínima foi definida estatisticamente em 132 servidores, sendo que dos 250 questionários distribuídos, foram devolvidos 149, sendo esta a amostra final.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário elaborado pelos autores, o qual foi aplicado com o objetivo de levantar opiniões dos servidores sobre aspectos do ambiente de trabalho percebidos na Situação Real, como ocorre hoje; e na Situação Ideal, como gostariam que fosse; com a intenção de identificar as expectativas e/ou insatisfações dos indivíduos. O questionário foi composto por 40 afirmações, com uma escala de quatro pontos. A análise estatística dos dados foi desenvolvida pelos softwares *MINITAB* – Versão 15 e *Excel* – Versão 2003.

3 CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL



O conceito de Clima Organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, por meio de relações entre esse fator e outros relevantes do cotidiano, como por exemplos liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, afirma Oliveira (1996).

Para Maximiano (2000, p. 107) “O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Segundo Bowditch e Buono (2002, p. 189) Clima Organizacional é:

[...] uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade).

Clima organizacional é um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades deste ambiente, como por exemplo, estrutura e processos, que produzem efeitos no desempenho e na satisfação do trabalho dos membros da organização, conforme Sbragia (1983). Silva (2003) observou a presença de dois elementos comuns a quase todas elas. O primeiro é a percepção como forma de detecção do clima, vista como um constructo individual, portanto, permeada de subjetividade inerente ao processo de percepção. O segundo é a referência da influência que o Clima exerce sobre a satisfação, motivação e comportamento das pessoas. Souza (1978) e Luz (2003) consideram que existe uma relação de causalidade entre a Cultura e o Clima Organizacional, sendo que Cultura é causa e Clima é a consequência.

Segundo Souza (1978, p. 38), o Clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-o a um perfume, pois “percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles”. De acordo com Luz (2003) Clima é um fenômeno temporal, ou seja, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização em um dado momento; já a Cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo, manifestando-se pelos rituais de uma empresa, seus códigos, símbolos que caracterizam o seu dia a dia, sendo que essa identidade vai



impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham.

De acordo com Robbins (2009) a institucionalização de uma organização faz com que ela crie vida própria e passe a ter valor por ela mesma, diferenciando-a das demais organizações, produzindo um sistema de valores e de convicções – a cultura – sobre como as coisas são feitas e como se dá o comportamento percebido e compartilhado por seus membros. Para este estudo adotou-se o conceito de Souza (1978), que enfatiza o Clima como um atributo do indivíduo. Conforme a autora, Clima Organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou as percepções dos funcionários sobre a organização e seu ambiente de trabalho.

4 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Coda (1992) afirma que a avaliação de Clima Organizacional é um levantamento realizado por meio de um processo amplo em que os funcionários têm a oportunidade de manifestar seus sentimentos de satisfação ou insatisfação em relação às variáveis de interesse da alta administração, que contribuem para a formação do clima, sendo que as respostas individuais são combinadas e analisadas, extraindo subsídios seguros e precisos sobre os aspectos avaliados.

Em um processo de gestão de mudanças, o Clima Organizacional é um elemento vital, pois pode ser visto como ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação indivíduo-organização (SANTOS, 1999). A pesquisa de Clima Organizacional possibilita a investigação e o delineamento tanto dos fatores que estão cumprindo o papel de atender as necessidades do quadro funcional, quanto dos fatores que não estão suprindo as necessidades, chamando a atenção dos dirigentes para falhas ou problemas que necessitam de um Programa de Ação (CODA, 1992).

A pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas,



segundo Bispo (2006). O autor diz ainda que, os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável, da mesma forma que todos perdem com um clima organizacional desfavorável, conforme mostra o Quadro 1.

Clima Organizacional Desfavorável	Clima Organizacional Mais ou Menos	Clima Organizacional Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta de retenção de talentos	Baixa de retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Quadro 1 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.



Fonte: Bispo (2006).

Resultados e sucesso das organizações estão, cada vez mais, correlacionados com a qualidade do gerenciamento das relações, tanto com os clientes externos quanto com os internos, pois é praticamente impossível obter a satisfação do cliente externo dissociada da satisfação dos empregados. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho; são elas as verdadeiras realizadoras capazes de gerar um verdadeiro diferencial (BARÇANTE, 1995 apud SILVA, 2003).

Souza (1982, p. 14) afirma que estudos de clima se tornam particularmente úteis para as organizações, pois fornecem diagnósticos gerais, como também identificam necessidades em áreas carentes de atenção, pois “não basta sentir que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo”. Estudar as condições do ambiente de trabalho é importante para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois conhecendo as aspirações, desejos e necessidades dos funcionários, podem ser tomadas medidas para que a organização alcance seus objetivos institucionais, como também para que as expectativas do trabalhador sejam atendidas (LAFOLLETE, 1975 apud SILVA, 2003).

Segundo Luz (1995) a pesquisa de Clima Organizacional aplicada de forma consciente e metódica pode assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade, uma vez que, por meio destas medidas garante-se também maior comprometimento e seriedade nas pesquisas subsequentes. O principal e mais usual objetivo da Pesquisa de Clima é avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa, mas também pode ser utilizada para avaliar:

- O grau de prontidão de uma empresa para a implantação de mudanças, determinando o quanto está apta ou madura para introduzi-las.
- O grau de satisfação dos funcionários após alguma mudança no quadro de pessoal, como por exemplo, um processo recente de fusão ou aquisição.
- O grau de disseminação entre os funcionários de determinados valores culturais desejados pela empresa (LUZ, 2003).



A Pesquisa de Clima Organizacional também é uma pesquisa objetiva sobre Satisfação no Trabalho, na medida em que os empregados consultados expressam suas opiniões, concordando quando satisfeitos ou discordando quando insatisfeitos, sobre características do ambiente de trabalho (CODA, 1992). Fischer (1996 apud NAKATA et al., 2009) afirma que a pesquisa de Clima Organizacional tem objetivo mais amplo, consistindo em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas não só do ponto de vista da satisfação e da motivação, mas contemplando também outros fatores como a compreensão das políticas e a concordância com o direcionamento do negócio.

Portanto, os diagnósticos de Clima Organizacional são perceptuais, por este motivo são mais intuitivos que empíricos, porém seus resultados são analisados objetivamente. Pode-se afirmar então que não existe um consenso ou uma definição conclusiva quanto ao tema Clima Organizacional, mas a persistência e a disseminação do conceito na prática profissional, bem como a possibilidade de relacioná-lo com outras variáveis organizacionais, demonstram a importância da investigação acadêmica mais rigorosa sobre o assunto (OLIVEIRA, 1996).

5 FATORES QUE AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Os fatores Organizacionais são elementos do ambiente de trabalho que podem causar satisfação ou insatisfação nos funcionários, dependendo da forma que percebem e reagem a cada um deles, portanto a pesquisa avalia o impacto destes fatores sobre os funcionários (LUZ, 2003). Rizzatti (2002) afirma que para realizar estudos sobre Clima Organizacional, o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas: adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura ou elabora o seu próprio modelo.

Ainda de acordo com Luz (2003) existe um grande número de fatores organizacionais que compõem os diversos instrumentos de pesquisa, onde cada organização pode optar pelos mais significativos à sua realidade, sendo que normalmente são pesquisados de oito a doze variáveis organizacionais. Serão descritas a seguir algumas características de fatores que podem ser avaliados em uma pesquisa de clima.



5.1 REMUNERAÇÃO

Megginson et al. (1998) esclarece que remuneração é o pagamento financeiro dado aos funcionários como recompensa pelo trabalho realizado e como motivador de desempenho futuro e apresenta-se de duas formas: salários e benefícios, sendo que salário é a recompensa monetária que se recebe pelo trabalho executado para alguém e benefícios é o que se tem direito por ser empregado, citando-se: férias, aposentadoria, seguro, feriado remunerado.

Luz (2003) afirma que o salário é um dos principais fatores de uma pesquisa de clima, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. A variável analisa a percepção das pessoas quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, entre outros (LUZ, 2003).

Drucker (1981 apud MAZZILLI; CARVALHO NETO, 1999), diz que não há barreira mais eficaz à motivação que a insatisfação com o salário quando comparado ao dos colegas. A organização deve ser capaz de proporcionar a cada grupo de trabalho uma relação de recompensa-contribuição equilibrada, de forma que esse grupo considere essa relação justa, desta forma poderá contar com a continuada afiliação de seus funcionários (BELCHER, 1974 apud MAZZILLI; CARVALHO NETO, 1999).

5.2 LIDERANÇA

Para Davis e Newstrom (1998) a liderança é o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos.



Diferentes estilos de liderança podem conduzir a diferentes climas organizacionais. Considerando-se esta afirmação, pode-se dizer que o estilo de liderança impacta significativamente na qualidade do clima organizacional, afirma Amboni (1986). Este fator revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores, no que se refere à qualidade da supervisão exercida, capacidade técnica, humana e administrativa, tratamento justo e grau de *feedback* dado por eles à equipe entre outros. Avalia também a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões (LUZ, 2003).

Salário e gestão constituem as duas mais importantes variáveis organizacionais. O gestor assume um papel fundamental sobre sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão (LUZ, 2003). Por outro lado, Maximiano (2000) afirma que a comunicação é o alicerce da liderança, pois o gestor além de possuir habilidade com as palavras e saber a forma de como dizê-las, precisa ter a capacidade de ser convincente ao transmitir suas idéias. Portanto, segundo o autor, o requisito básico para o líder é a capacidade de persuadir, inspirar e motivar por meio de sua mensagem.

5.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O fator avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa (LUZ, 2003). “Quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor desempenho e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, sentindo-se mais envolvidas com elas” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 5). Conforme estes autores, os líderes desempenham um importante papel nas comunicações, podendo muitas vezes filtrar ou retardar a divulgação de uma informação e dispõem de vários recursos como dar retorno sobre o desempenho e apoio social, estabelecer políticas de portas abertas, promover reuniões com seus subordinados, mas “a mais poderosa das ferramentas ainda é ouvir” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 26).



Segundo Drucker (1996), sessenta por cento de todos os problemas organizacionais resultam da ineficiência do processo de comunicação. Os problemas mais comuns são: a retenção de informações por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, boatos, fofocas, entre outros (TORQUATO, 1991).

5.4 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Conforme Luz (2003) o fator avalia as oportunidades que o trabalhador tem de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente. Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira. Avalia as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, de participação em projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários. As organizações precisam promover o desenvolvimento de seus recursos humanos em todos os seus níveis hierárquicos, com vistas à melhoria do clima e dos desempenhos individuais, grupais e organizacionais (LUZ, 1995).

Independente do interesse e da responsabilidade que as organizações possam ter em desenvolver a sua força de trabalho, não permitindo que ela se torne obsoleta, em face dos avanços tecnológicos, administrativos e sociais, os funcionários também os têm. As pessoas buscam constantemente o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, pois sabem que isso é necessário para enfrentar a competitividade existente no mercado de trabalho. As pessoas querem crescer pessoal e profissionalmente, tornando-se mais seguras e valorizadas (SILVA, 2003).

5.5 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL



O fator avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre os funcionários e suas chefias e entre os funcionários e a empresa. Também avalia a existência e intensidade de conflitos, segundo Luz (2003). O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas ou mais pessoas, de forma tal que a atividade de cada uma está em parte determinada pela atividade da outra (RIZZATTI, 2002).

Para Moscovici (1986) as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, e caracterizam o ambiente como sendo agradável e estimulante, ou desagradável e anverso, ou neutro e monótono. Cada uma dessas características impacta no nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos ou dos grupos.

5.6 IMAGEM DA EMPRESA

A imagem da organização, segundo Morgan (1996), resulta da combinação de um conjunto mais ou menos abrangente e importante de percepções e sentimentos de identidade sobre diferentes variáveis que compõem uma organização. As percepções condicionam significativamente a maneira como as pessoas se comportam, pois a visão ou a fotografia que uma determinada pessoa faz da realidade influencia as suas decisões e ações. Este fator avalia a opinião dos funcionários sobre como a organização é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade (LUZ, 2003).

5.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Luz (2003) o fator avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais. Segundo Bowditch e Buono (2002) a estrutura organizacional pode ser definida genericamente como os padrões de trabalho e



disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização.

De um modo geral, a estrutura é concebida em termos da divisão e especialização do trabalho e a maneira como é coordenada e controlada. Ainda segundo o autor são quatro os fatores que influenciam as decisões: o ambiente, o tamanho da organização, sua tecnologia dominante e a estratégia da organização.

A estrutura organizacional é também uma estratégia, por meio da qual a organização mobiliza seus recursos, de forma que facilite a realização de objetivos. A estrutura organizacional define a autoridade e hierarquia, e a divisão do trabalho, ou seja, as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos, bem como a comunicação entre as pessoas e grupos (MAXIMIANO, 2000).

5.8 MOTIVAÇÃO

Procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles (LUZ, 2003). Segundo Bergamini (1998), pesquisas feitas sobre o comportamento motivacional revelam que tanto os objetivos, que cada um procura atingir, são diferentes daqueles que outros almejam como também as fontes de energia responsáveis por disparar esse tipo de comportamento são diferentes.

Conforme Megginson (1998, p. 346), “a motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano”. Porém, certos princípios e teorias de motivação possibilitam uma maior compreensão e previsão das reações das pessoas ao desempenharem suas tarefas, apesar da singularidade dos seres humanos.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Após o retorno dos questionários, em outubro de 2010, iniciou-se a tabulação e as análises estatísticas dos dados da pesquisa por meio utilizando-se o *Software MINITAB*



– Versão 15 e o *Software Excel* – Versão 2003, visando a identificação dos fatores mais relevantes de avaliação de clima para um Instituto Público de Pesquisas.

Inicialmente, os dados foram testados para se conhecer o grau de confiabilidade e de consistência interna de sua escala de mensuração, calculando-se o valor de *Alfa de Cronbach*. O valor assumido pelo Alfa deve estar entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 maior a fidedignidade das dimensões do constructo. (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007).

O teste *Alfa de Cronbach* aplicado às Questões/Indicadores desta pesquisa apresentou valor global 0,9376, indicando que as escalas utilizadas são consistentes por apresentar valor superior ao recomendado pela literatura.

Em seguida, com a finalidade de avaliar a viabilidade da aplicação da Análise Fatorial nos dados obtidos para o agrupamento das Questões/Indicadores em fatores, foram verificados os índices dos testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de Esfericidade de *Bartlett*, cujos resultados foram:

- Teste de (KMO) = 0,576 (desejável grau de explicação maior do que 0,50). *Kaiser-Meyer-Olkin*
- Teste de Esfericidade de *Bartlett* = 0,03 (desejável que não ultrapasse 0,05).

Concluindo, o resultado do Teste de Alfa de Cronbach demonstrou que as respostas da pesquisa são confiáveis e de acordo com os testes KMO e Bartlett, a Análise Fatorial poderia ser utilizada na massa de dados.

A técnica agrupa as informações de um grande número de Questões/Indicadores em grupos menores chamados Fatores (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007). Portanto, os fatores que explicam um determinado clima são resultados da combinação de diversos indicadores desse ambiente de trabalho.

A partir da indicação de condições satisfatórias, a Análise Fatorial foi aplicada nas 40 Questões/Indicadores, utilizando-se a técnica de Componentes Principais e rotação ortogonal *Varimax* com o software *Minitab* – Versão 15. O resultado demonstrou que dez agrupamentos (fatores) explicavam 66,7% da variância dos dados.

Adotou-se como critério para a construção do modelo de Análise Fatorial, que apenas seriam consideradas as Questões/Indicadores com Carga Fatorial (CF) superior a 0,50. Desta forma foram excluídas sete Questões/Indicadores: Q2, Q7, Q8, Q19, Q21, Q26 e



Q34. Constatada a estabilidade do instrumento, os fatores foram nomeados segundo o significado atribuído aos agrupamentos obtidos na Análise Fatorial, observando-se as características do ambiente de trabalho em estudo.

Segundo Parasuraman (1986, p. 705 apud CODA, 1992, p. 163) o resultado obtido na análise fatorial requer uma análise cuidadosa para se identificar o respectivo significado, pois a tarefa de nomear fatores é subjetiva e, portanto, controversa. “A tendência é nomear o fator utilizando as cargas mais elevadas dos fatores originais incluídos, apesar do fato de que muito frequentemente, alguns fatores que se revelam associados não possuem, a primeira vista, quase nada em comum”. Este fato é apontado pelo autor como uma limitação da técnica.

FATOR (F)	QUESTÕES INDICADORE S	SIGNIFICADOS
Liderança	3; 4; 11; 12; 17; 23; 24; 25; 30; 36; 39	Avalia a satisfação dos servidores com os gestores em relação ao grau de feedback, a capacidade técnica e administrativa e o relacionamento com a equipe.
Satisfação com a Instituição	31; 32; 33; 37; 38	Avalia a percepção dos servidores em relação à imagem da Instituição, o relacionamento Direção x Servidores e a importância do trabalho realizado no contexto organizacional.
Realização e Satisfação com o Trabalho	16; 28; 35	Avalia a satisfação dos servidores com o trabalho que executam e o sentimento de realização profissional.
Comprometimento e Trabalho em Equipe	9; 14; 20	Avalia o grau de envolvimento do servidor, o sentimento de ser parte do sucesso da Instituição e a cooperação entre as equipes.
Salário	10; 29	Avalia o grau de satisfação do servidor em relação ao salário que recebe.

Interação	13; 18	Avalia o grau de interação entre os servidores considerando a forma de comunicação e o aproveitamento adequado do potencial profissional.
Autonomia	22; 40	Avalia o grau de liberdade dos servidores na execução do trabalho e o interesse de buscar melhorias.
Identidade e Segurança	1; 15	Avalia o sentimento do servidor em pertencer à Instituição.
Desenvolvimento Profissional	5; 6	Avalia as oportunidades de crescimento profissional e pessoal, considerando a qualificação e o relacionamento das equipes.
Estrutura Organizacional	27	Avalia o sentimento dos servidores em relação as regras, procedimentos e outras limitações para o desenvolvimento das atividades.

Quadro 2 – Fatores relevantes para avaliação de clima do IPP.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a finalidade de analisar a influência dos fatores identificados para o ambiente de trabalho analisado, calculou-se o índice de Insatisfação (NI) dos servidores do IPP. Este índice também foi utilizado em estudos de Clima Organizacional das pesquisadoras Souza (1978) e Santos (1999).

A partir da pontuação marcada pelos respondentes nas escalas Real e Ideal calculou-se para cada fator a Média e o Desvio-Padrão para a Situação Real e para a Situação Ideal. Os fatores nomeados, considerados neste estudo como relevantes para avaliação de clima do IPP participante da pesquisa conforme estão apresentados no Quadro 2.

Com esses valores foi possível conhecer o índice do Nível de Insatisfação (NI), que resume o absoluto da diferença entre a pontuação atribuída à Situação Ideal e a atribuída à Situação Real, conforme apresentado na Tabela 1. Em relação às médias do Nível de Insatisfação (NI) observa-se que, quanto mais próximas de zero mais há concordância entre as Situações Real e Ideal.

FATOR	SITUAÇÃO REAL			SITUAÇÃO IDEAL			NI (diferença)	
	MÉDIA	DP	CV %	MÉDIA	DP	CV %	MÉDIA	DP
Liderança	2,99	0,62	20,75	3,61	0,40	10,95	0,62	0,58
Satisfação com a Instituição	2,53	0,59	23,34	3,54	0,51	14,48	1,01	0,73
Realização e Satisfação com o trabalho	3,24	0,55	16,90	3,69	0,40	10,85	0,45	0,50
Comprometimento e Trabalho em Equipe	3,00	0,62	20,59	3,58	0,48	13,34	0,57	0,57
Salário	2,85	0,80	28,22	3,68	0,52	14,14	0,84	0,84
Interação	2,68	0,67	25,10	3,55	0,48	13,57	0,87	0,76
Autonomia	3,13	0,52	16,55	3,55	0,42	11,70	0,42	0,50
Identidade e Segurança	3,46	0,49	14,11	3,84	0,29	7,58	0,38	0,45
Desenvolvimento profissional	3,21	0,60	18,55	3,70	0,44	11,74	0,49	0,55
Estrutura Organizacional	2,89	1,00	34,78	2,54	1,22	47,95	-0,35	1,15

Tabela 1 – Comportamento dos Fatores nas situações, Real e Ideal; e Identificação do Nível de Insatisfação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao Coeficiente de Variação (CV), também calculado na Tabela 1, de acordo com a classificação de Martins (2008, p. 58) valores abaixo de 15% significam baixa dispersão relativa; valores entre 15% e 30% significam média dispersão e valores acima de 30% significam elevada dispersão.

Escores da Situação Real	Escores da Situação Ideal	Escores do Nível de Insatisfação
1- Fator Bem Avaliado	1- Fator mais Valorizado	1- Fator com Menor Insatisfação
10-Fator Mal Avaliado	10-Fator mais Desvalorizado	



		10-Fator com Maior Insatisfação
1-Identidade e Segurança	1-Identidade e Segurança	1-Identidade e Segurança
2-Realização e Satisfação com o Trabalho	2-Desenvolvimento Profissional	2-Autonomia
3-Desenvolvimento Profissional	3-Realização e Satisfação com o Trabalho	3-Realização e Satisfação com o Trabalho
4-Autonomia	4-Salário	4-Desenvolvimento Profissional
5-Comprometimento e Trabalho em Equipe	5-Liderança	5-Comprometimento e Trabalho em Equipe
6-Liderança	6-Comprometimento e Trabalho em Equipe	6-Liderança
7-Estrutura Organizacional	7-Autonomia	7-Salário
8-Salário	8-Interação	8-Interação
9-Interação	9-Satisfação com a Instituição	9-Satisfação com a Instituição
10-Satisfação com a Instituição	10-Estrutura Organizacional	10-Estrutura Organizacional

Tabela 2 – Fatores hierarquizados segundo a percepção dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Hierarquizando as médias obtidas para cada fator, podem ser observados comparativamente os maiores e os menores escores para a Situação Real, para a Situação Ideal e para o Nível de Insatisfação, conforme dispostos na Tabela 2.

A Figura 1 demonstra as cinco Questões/Indicadores mais representativas para o ambiente de trabalho analisado, com grau de concordância superior a 55% das opiniões, consideradas como Tendência Nítida de Concordância entre os respondentes da pesquisa.

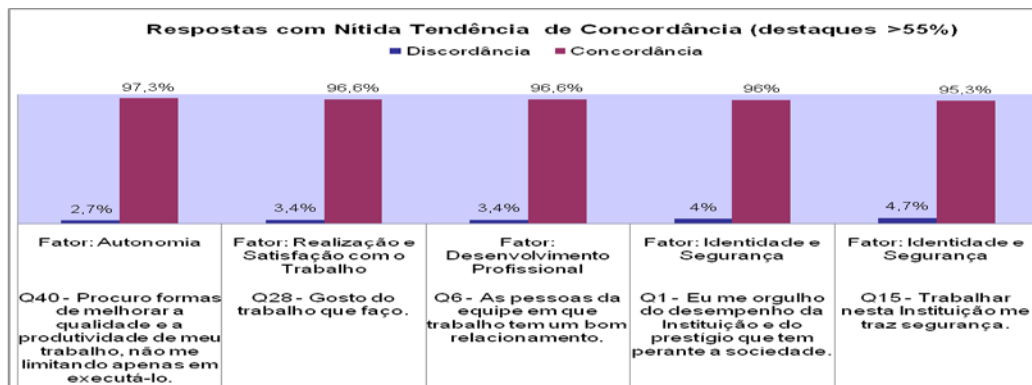


Figura 1 – Respostas com Concordância > que 55% das opiniões.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 2 observa-se as Questões/Indicadores consideradas como Nítida Tendência de Discordância de opiniões, com grau de discordância superior a 55%. Nesta categoria revelaram-se dois pontos que podem ser considerados negativos para o ambiente de trabalho analisado. Um relacionado ao Fator Estrutura Organizacional (Q27) indicando a insatisfação dos servidores com a falta de agilidade nos processos devido a existência de um sistema burocrático e outro relacionado ao Fator Satisfação com a Instituição (Q32) indicando a insatisfação dos servidores com a Direção da Instituição.

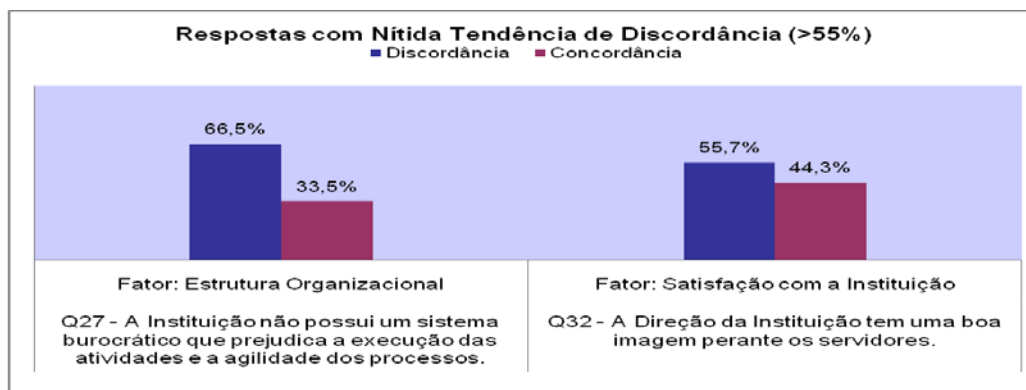


Figura 2 – Respostas com Discordância > que 55% das opiniões.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 3, são apresentadas as Questões/Indicadores com respostas classificadas no intervalo de 45% a 55% de concordância ou discordância, consideradas nesta análise como uma região de indefinição de opiniões, ou seja, que não apresenta uma tendência positiva ou negativa nas respostas. Pode-se dizer que são pontos vistos estatisticamente como empate de opiniões.

A análise identificou três Questões/Indicadores neste intervalo, sendo uma relacionada ao Fator Interação e duas relacionadas ao Fator Satisfação com a Instituição. Este resultado demonstra falta de clareza das opiniões quanto aos canais de comunicação (Q18), à abertura no relacionamento Direção x Servidores (Q33) e ao clima em relação ao poder (Q31), indicando que são pontos que precisam ser melhor compreendidos e monitorados.

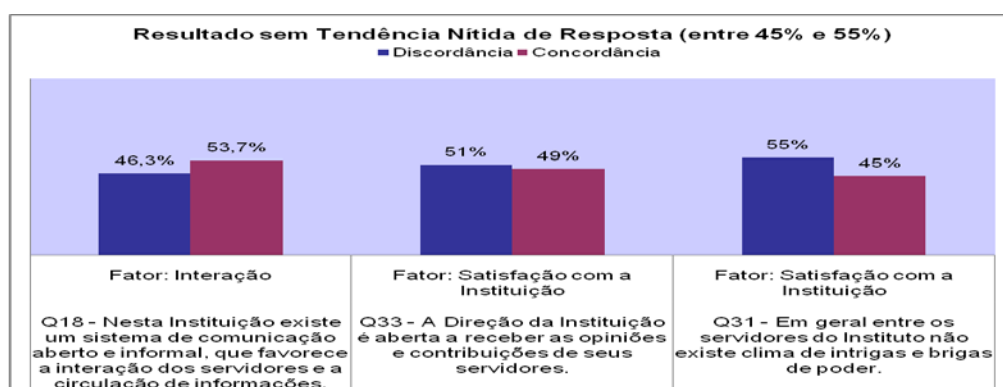


Figura 3 – Respostas entre 45% e 55% de Concordância e Discordância das opiniões.

Fonte: Dados da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa atingiu seu objetivo, pois além da apresentação dos fatores relevantes, capazes de medir a satisfação dos servidores do IPP, o estudo desenvolveu uma metodologia de análise do comportamento dos fatores no ambiente de trabalho que poderá ser utilizada em outros estudos, ou ainda ser aperfeiçoada.

Os resultados da pesquisa demonstraram a importância dos estudos relacionados à Clima como ferramenta de gestão estratégica, apresentando pontos positivos e negativos do ambiente de trabalho do IPP, a partir de fatores identificados segundo a percepção de seus servidores.

O tratamento estatístico, aplicado nos resultados da pesquisa, foi fundamental para a identificação dos fatores que foram nomeados a partir da interpretação dos significados de cada agrupamento de Questões/Indicadores. No entanto, observou-se que o processo

de nomear os fatores é bastante subjetivo e, portanto, controverso, podendo ser considerado uma limitação da metodologia aplicada.

Desta forma, os 10 fatores identificados como relevantes para comporem a avaliação de clima da Instituição participante da pesquisa, ordenados a partir dos mais favoráveis, foram: Identidade e Segurança, Autonomia, Realização e Satisfação com o Trabalho, Desenvolvimento profissional, Comprometimento e Trabalho em Equipe, Liderança, Salário, Interação, Satisfação com a Instituição e Estrutura Organizacional.

A inclusão na pesquisa de respostas para a situação Real e Ideal possibilitou um maior aprofundamento na análise dos resultados da pesquisa (identificação do NI).

Os pontos Desfavoráveis do clima que se destacaram pelo grau de Insatisfação que causam nos servidores do IPP foram: o sistema burocrático prejudicial à execução das atividades e à agilidade dos processos, a imagem da Direção não considerada boa pelos servidores, a falta de um sistema de comunicação aberto e informal e o sentimento dos servidores de falta de valorização e de reconhecimento.

Os pontos Favoráveis do clima que se destacaram pelo grau de Satisfação que causam nos servidores do IPP foram: o Orgulho que sentem em Trabalhar na Instituição e a Segurança que isso representa, aliada ao fator Estabilidade oferecida pelo setor público, bem como o importante fato dos servidores gostarem do trabalho que executam.

O instrumento de Pesquisa de Clima utilizado pelo IPP não foi elaborado para atender o contexto público, pois é utilizado por empresas de diversos ramos de atividades. Assim é importante enfatizar a necessidade de estudos sobre Clima Organizacional com foco no desenvolvimento de um instrumento de pesquisa voltado para as características da Instituição.

Neste sentido, o diagnóstico do clima das organizações, capacita gestores a adotar ações estratégicas de melhoria contínua no ambiente de trabalho, conseqüentemente desencadeando a melhoria da qualidade de vida no trabalho e o aumento do comprometimento dos funcionários com os resultados da organização. Ao conhecer como os funcionários percebem o ambiente em que estão inseridos, a qualidade das intervenções dos gestores será melhor, uma vez que as decisões não serão tomadas por simples e abstratas impressões, e sim por estudos concretos e mensuráveis.

É fundamental que o instrumento utilizado na pesquisa de clima seja adequado às características e ao contexto de cada organização, ou seja, que o instrumento avalie os



aspectos organizacionais mais significativos para este clima, evitando desta forma resultados insatisfatórios e duvidosos, levando o processo ao descrédito.

Finalmente, para investigar clima organizacional é importante que a organização saiba claramente o que se espera desse tipo de estudo, quais os objetivos e principalmente qual o tratamento que será dado aos resultados.

De nada adianta realizar uma pesquisa se o diagnóstico não for utilizado para elaborar um plano de ação com intuito de mudar os pontos negativos encontrados durante a análise e valorizar/intensificar os pontos positivos.



REFERÊNCIAS

AMBONI, N. **Liderança, comunicação e clima organizacional**: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 1986.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, jan./mar. 1998.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **EESC-USP, Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional**: uma contribuição metodológica. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

_____. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, p. 94-107, 1997.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; FILHO, J. M. D. **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. v. 1. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administração para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1996.



- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KUHN, Thomas. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: **ENANPAD**. São Paulo: ANPAD, 1998.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995.
- _____. **Gestão de Clima Organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado (Sistemas de Gestão). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY C. D.; PIETRI JR., P H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.
- MOISEICHYK, A. E. Organizações enquanto Cultura: Um Estudo de Clima Organizacional em uma Empresa Catarinense. **XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Livro de Resumos**. São Paulo: Ed. da USP, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.
- NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 45-68, jan./dez. 2009.



OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995.** Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 18, n. 2, abr/jun, 1983.

SILVA, N. T. da. **Clima Organizacional: Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior.** Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

_____. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração Pública – RAP.** Rio de Janeiro, p. 14-18, jan/mar-1982.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

