

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ESTRATÉGICA FERRAMENTA GERENCIAL

Fernanda Maria Guadalupe Nunes¹, Jorge Luiz Knupp Rodrigues²

¹ Universidade de Taubaté - Unitau/Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Portão 2, CEP 12020-030, Taubaté, SP, Brasil, fernanda@adm.inpe.br

² Universidade de Taubaté - Unitau/Professor Doutor Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Portão 2, CEP 12020-030, Taubaté, SP, Brasil, jorgeknupp@gmail.com

Resumo- Vivemos em um era em que o fator humano passou a ser reconhecido como determinante para o sucesso ou fracasso das organizações, conseqüentemente a produtividade no trabalho é também um resultado da motivação e estado de espírito dos indivíduos que delas fazem parte. Desta forma torna-se cada vez maior a necessidade e o interesse dos gestores em compreender o comportamento dos indivíduos no trabalho. Neste contexto, este estudo tem por objetivo apresentar um levantamento teórico e conceitual sobre a importância da Pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta gerencial estratégica, capaz de fornecer subsídios para ações estratégicas, visando melhoria contínua no ambiente e nas condições de trabalho, bem como nos resultados dos negócios das organizações.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima, Organização, Ferramenta Estratégica

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, uma vez que necessitamos delas em todas as circunstâncias, ou seja, quando nascemos, crescemos, aprendemos, trabalhamos, nos alimentamos, nos divertimos e morremos. O homem moderno é incapaz de viver fora das organizações (MOISEICHYK, 2000).

As pessoas, componentes de qualquer organização, percebem as múltiplas mudanças que ocorrem, tanto no nível de ambiente externo como no interior da própria organização, e reagem a elas, de forma que a eficiência da organização pode ser aumentada pela criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado, na direção dos objetivos organizacionais, criando um clima de realização (GRAÇA, 1999).

Conforme Graça (1999) é preciso que os administradores tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. Isso só será possível quando estiverem convencidos e sensibilizados, da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações. Só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários. Para Souza (1982) os estudos de clima organizacional são úteis por fornecerem um diagnóstico geral da empresa e das áreas carentes de atenção especial.

O diferencial competitivo de uma organização, em um ambiente de maior disponibilização de

técnicas e tecnologias, ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, tornando estratégico o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos, perante a organização, para a eficácia organizacional (GRAÇA, 1999).

Neste contexto administrar clima passou a ser uma ação estratégica dos dirigentes das organizações.

Este estudo apresenta a importância da Pesquisa de Clima Organizacional, abordando os diferentes fatores relacionados ao trabalho que impactam diretamente no clima promovendo a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores.

Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório e o delineamento de pesquisa utilizado foi o bibliográfico. Conforme aponta Gil (1999), grande parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas.

Segundo Vergara (2000) o método bibliográfico caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Ainda segundo a autora, a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma, como no caso do presente estudo.

Conceitos de Clima Organizacional

Clima Organizacional é conceituado por Litwin; Stringer (1968 apud SANTOS, 1999) como um conjunto de propriedades relativas ao ambiente de trabalho que são percebidas pelos indivíduos que atuam neste ambiente influenciando a motivação e o comportamento deles. “O Clima para uma organização é como a personalidade para uma pessoa”. As percepções que as mesmas têm do clima, produzem imagens em suas mentes, caracterizando algumas organizações como sendo alvoroçadas e eficientes, outras calmas, algumas são bastante humanas, enquanto outras são duras e frias. Elas mudam lentamente de acordo com a influência de seus líderes e ambiente (CHAMPION, 1979 apud SANTOS, 1999, p. 33).

Segundo Bowditch; Bueno (2002), clima organizacional é uma percepção da atmosfera e do ambiente da empresa e influencia na satisfação com o trabalho, no desempenho dos indivíduos, nas interações nos grupos e em outros comportamentos. Sbragia (1983) trata o clima organizacional como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído 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.

Na visão de Sá Leitão (1996) a percepção do Clima Organizacional é influenciada tanto por aspectos individuais, entre eles história de vida, estrutura familiar, experiência profissional e valores; quanto por aspectos organizacionais como tamanho da empresa, estrutura de comunicação e estilos de liderança, e juntos estes aspectos irão compor os atributos organizacionais.

O Clima Organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou as percepções dos funcionários sobre a organização e seu ambiente de trabalho. As percepções e aspirações são um bom diagnóstico da organização, sobretudo pelo seu valor heurístico na definição de novas políticas e pelo seu valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas (SOUZA, 1978).

Importância da análise de Clima Organizacional

O Clima Organizacional é um elemento vital em um processo de gestão de mudanças, pois pode ser visto como ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação indivíduo-organização (SANTOS, 1999). Conforme Coda (1997), o Clima Organizacional reflete a tendência de, até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Bispo (2006) observa 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 disposto no 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, p. 259)

Para a definição de novas estratégias administrativas, é importante que antes se desenvolva um estudo de clima, alicerçado ou fundamentado num modelo específico à realidade de cada tipo de empresa (CODA, 1997). A eficiência da organização pode ser aumentada pela criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e que canalize esse comportamento motivado na

direção dos objetivos organizacionais (SOUZA, 1978).

Estudos sobre as condições do ambiente de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois por meio do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários medidas poderão ser tomadas para que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais, bem como atender as expectativas de seus funcionários (LAFOLLETE, 1975 apud SILVA, 2003).

A pesquisa de clima pode ter como objetivos:

- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa, sendo este seu principal e mais usual objetivo.
- Determinar o grau de prontidão de uma empresa para a implantação de mudanças, avaliando o quanto a empresa está pronta, apta ou madura para introduzir determinadas mudanças.
- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários, decorrente do impacto de alguma mudança no quadro de pessoal. Ex: processo recente de fusão ou aquisição.
- Avaliar o grau de disseminação de determinados valores culturais entre os funcionários (desejados pela empresa) e quanto eles estão difundidos no dia-a-dia (LUZ, 2003). Ainda para 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, sendo que por meio destas medidas garante-se também maior comprometimento e seriedade nas pesquisas subsequentes.

Fatores que influenciam no Clima organizacional

O instrumento de pesquisa é composto de assuntos da empresa, ou seja, de fatores organizacionais, que podem causar satisfação ou insatisfação nos funcionários, dependendo de como estes percebem e reagem a cada um dos fatores, ou ainda, do impacto que os fatores exercem sobre eles (LUZ, 2003). Segundo Rizzatti (2002) para a realização de 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.

Para Luz (2003), existe um grande número de fatores organizacionais que compõem os diversos instrumentos de pesquisa, em que cada organização pode optar pelos mais significativos à sua realidade, sendo normalmente pesquisados

de oito a doze variáveis organizacionais. A seguir descrevem-se alguns fatores pesquisados na literatura, comumente avaliados em pesquisas de Clima Organizacional.

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 (MEGGINSON, 1998). Luz (2003) diz que 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).

Liderança: É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos. O líder tem o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasmadamente na direção dos objetivos (DAVIS; NEWSTROM, 1998). Já para Amboni (1986), estilos de liderança diferentes podem conduzir a climas organizacionais diferentes. Desta forma pode-se dizer que o estilo de liderança impacta significativamente na qualidade do clima organizacional. 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. Avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões. Esse aspecto representa uma das diversas dimensões do fator Gestão (LUZ, 2003).

Segundo 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. A comunicação é o alicerce da liderança, afirma Maximiano (2000), pois o requisito básico para o líder é a capacidade de persuadir, inspirar e

motivar por meio de sua mensagem, portanto além de possuir habilidade com as palavras e saber como dizê-las, precisa ter capacidade de ser convincente ao transmitir suas idéias.

Segundo Davis; Newstrom (2001, p. 26) 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, bem como apoio social, estabelecer políticas de portas abertas e promover reuniões com seus subordinados, mas “a mais poderosa das ferramentas ainda é ouvir”.

Comunicação Organizacional: É uma ferramenta importante de eficácia e produtividade, entretanto muitos dos problemas organizacionais têm origem no processo de comunicação, como: 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 (TORQUATO, 1991 apud SILVA, 2003). Este 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).

Drucker (1996) diz que, sessenta por cento de todos os problemas organizacionais resultam da ineficiência do processo de comunicação. Hall (1984 apud SILVA, 2003, p. 123), afirma ainda que a comunicação é extremamente importante para as organizações que precisam lidar com incertezas, que são complexas e que possuem tecnologias que não permitem uma rotinização fácil. A comunicação eficaz tende a incentivar o melhor desempenho e a satisfação no trabalho. Os indivíduos compreendem melhor suas atividades e sentem-se mais envolvidos com elas (DAVIS; NEWSTROM, 2001).

Desenvolvimento Profissional: As organizações precisam promover o desenvolvimento de seus recursos humanos em todos os seus níveis hierárquicos, com vistas na 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 tem. 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).

Portanto, este fator avalia as oportunidades que o trabalhador tem de se qualificar, de se atualizar e 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 (LUZ, 2003).

Relacionamento Interpessoal: Refere-se à 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). Este 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 (LUZ, 2003).

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.

Imagem da Organização: 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 são ao mesmo tempo, fontes e limites do comportamento humano. O mundo percebido condiciona significativamente a maneira como as pessoas se comportam. A visão ou a fotografia que uma determinada pessoa faz da realidade influencia as suas decisões e ações (MORGAN, 1996). Este fator avalia a opinião dos funcionários sobre como a organização é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade (LUZ, 2003).

Estrutura Organizacional: Quanto mais complexa for uma estrutura organizacional, mais os gerentes precisam dedicar tempo e atenção às necessidades de comunicação, coordenação e controle (BOWDITCH; BUONO, 2002). 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 (LUZ, 2003).

Motivação: Este fator identifica aspectos do ambiente de trabalho percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles (LUZ, 2003). Segundo Bergamini (1998), pesquisas sobre comportamento motivacional revelam que não só as pessoas almejam objetivos diferentes, como também os motivos responsáveis por disparar esse comportamento, são diferentes. Alguns princípios e teorias de motivação possibilitam uma maior compreensão das reações das pessoas ao desempenharem suas tarefas.

Herzberg (1968) observou que as pessoas quando perguntadas em que situações se sentiam satisfeitas, tendiam a responder coisas relacionadas a fatores intrínsecos, tais como a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e a possibilidade de progresso. Por outro lado, as respostas para as situações em que se sentiam mal tendiam a ser relacionadas com os fatores extrínsecos como, por exemplo, a política da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho e o salário. Verificou-se que a insatisfação é gerada, predominantemente, pelos elementos do ambiente de trabalho, enquanto que a satisfação advém mais freqüentemente de aspectos relacionados ao próprio trabalho (SILVA, 2003).

Para Bergamini (1998), a importância do tipo de pesquisa desenvolvida por Herzberg foi permitir que se percebesse a diferença entre os fatores chamados de higiene, que não motivam, mas tão-somente neutralizam a insatisfação, e aqueles que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional. Ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, Herzberg evidenciou que não basta atender apenas aos fatores chamados de higiene para obter motivação, pois, atendidos os fatores periféricos (higiene), está-se garantindo apenas o bem-estar físico das pessoas.

Outra teoria que contribuiu com a questão da motivação no ambiente de trabalho é a teoria de McClelland que propõe que as pessoas, em momentos diferentes, são influenciadas pelos motivos de realização, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica varia de acordo com a situação. Mas, provavelmente, cada pessoa desenvolverá uma tendência dominante para uma dessas necessidades, baseada nas suas experiências sociais e de vida. (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Discussão

Pesquisar clima organizacional representa ter em mãos uma importante ferramenta gerencial, capaz de diagnosticar problemas instalados nas organizações e proporcionar a compreensão a respeito deles. 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.

A Pesquisa de Clima Organizacional geralmente tem a finalidade de levantar o grau de satisfação dos funcionários em relação à organização, mostrando a percepção e as atitudes dos funcionários que nela trabalham, com relação a diferentes variáveis ligadas ao trabalho, que impactam diretamente no clima. Ao conhecer como os funcionários percebem o ambiente em que está inserido, 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.

São inúmeras as variáveis capazes de causar satisfação ou insatisfação do trabalhador. A organização poderá adotar um instrumento de pesquisa conhecido, de forma que o clima será avaliado a partir de fatores já definidos ou poderá elaborar o seu próprio modelo composto por fatores relevantes às suas especificidades. Entre os fatores pesquisados na literatura, avaliados em pesquisas de Clima Organizacional podemos destacar: Remuneração, Gestão, Comunicação, Imagem da organização, Capacitação e Relacionamento Interpessoal.

Conclusão

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. 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.

Estudos relacionados a Clima ganham cada vez mais importância nas organizações, sendo que por meio deles os gestores encontram explicações para o comportamento humano e conseqüentemente para a produtividade e qualidade do trabalho dos funcionários. Trata-se de uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Mas é importante lembrar que 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, bem como valorizar 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 de Mestrado 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 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.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. V. 1. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. **Comportamento Humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. v. 2. São Paulo: Pioneira, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Administração para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAÇA, H. **Clima organizacional**: uma abordagem vivencial. Brasília, Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular – Funadesp, 1999.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995.
- LUZ, R. S. **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. Niterói: UFF, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOISEICHYK, A. E. **Organizações enquanto Cultura**: Um Estudo de Clima Organizacional em uma Empresa Catarinense. XX ENEGEP – 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.
- OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, São Paulo, 1996.
- RIZZATTI G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.
- SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.
- SÁ LEITÃO, J. S. de. **Clima Organizacional na transferência de treinamento**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 53-62, jul./set. 1996.
- SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração. São Paulo, v.18, n.2, abr/jun, 1983.
- SCHNEIDER, B. **Organizational climate: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited**. Journal of Applied Psychology. Washington. v. 60, n. 4, p. 459-465, 1975.
- 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). Florianópolis: UFSC, 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. Rio de Janeiro: 14-18, jan/mar-1982.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.