

**Área temática:**  
Gestão de Pessoas

**Título:**  
**Variáveis que influenciam o clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores de uma empresa de transporte coletivo urbano**

**AUTORES**

**ELIETE DOS REIS**

Faculdade Palotina - FAPAS  
elietedosreis@yahoo.com.br

**VANDERLÉIA LEAL LOSEKANN**

Faculdade Palotina - FAPAS  
vanderleialeallosekann@ymail.com

**ROSECLER BARBOSA MOLINA**

Faculdade Palotina - FAPAS  
rose-236@hotmail.com

**INGRI TEREZINHA DE MEDEIROS POZZOBON**

Faculdade Palotina - FAPAS  
ingripozzobon@terra.com.br

**BRUNO MILANI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA  
milani\_bruno@yahoo.com.br

**Resumo:** Dada à importância que as pesquisas de clima assumem no contexto organizacional, pelo fato de seus resultados serem a propulsão para a empresa estruturar um conjunto de ações para melhorar sua relação com seus colaboradores, desenvolveu-se este estudo cujo objetivo foi mensurar as variáveis influenciadoras do clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores de uma empresa de transporte coletivo urbano. Assim, realizou-se um estudo de caso, através de uma abordagem quantitativa e descritiva, cujo instrumento de coleta de dados foi elaborado a luz dos modelos de clima organizacional propostos por Rizzatti (2002) e Luz (2003). Procedeu-se a uma análise fatorial que apresentou oito fatores, tendo como variável de maior relevância a participação dos funcionários, constante no fator 1, que demonstrou ser o mais proeminente na percepção dos colaboradores. Quanto ao modelo de regressão utilizado, o fator de maior influência para a explicação do clima organizacional foi INDICEFAT1, que aborda questões sobre a satisfação das relações entre colaborador e equipe, colaborador e gestor e colaborador e empresa. De uma maneira geral, os resultados demonstraram que o clima organizacional foi percebido de forma satisfatória pelo conjunto de respondentes, ressaltando que essa pesquisa consistiu em uma valiosa ferramenta de gestão para a empresa.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Pesquisa de clima organizacional; Ambiente de trabalho.

**Abstract:** Given the importance that the climate research assume in the organizational context, in view of their results are propelling the company to design a set of actions to improve its relationship with its employees, developed this study whose aimed was to measure the variables that influence the organizational climate according to the perception by employees of an enterprise of urban transportation. Thus, was carried out a case study, through a quantitative and descriptive approach, whose the instrument of data collection was elaborated based on the models of the organizational climate proposed by Rizzatti (2002) and Light (2003). The factorial analysis showed eight factors, with most important variable employee participation, constant on factor 1, which proved to be the most prominent in the perception of employees. About the regression model used, the most influential factor in explaining the organizational climate was INDICEFAT1, which addresses concerns about the relationship between employee satisfaction and staff, employee and manager and employee and company. Overall, the results showed that the organizational climate was perceived satisfactorily by all respondents, noting that this research was a valuable management tool for the company.

**Keywords:** Organizational Climate; Organizational Climate Research, Work Environment.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações do século 21 estão enfrentando mais desafios do que nunca. Estes desafios não são únicos para determinadas organizações ou setor específico, mas afetam todas, independentemente da sua estrutura ou tamanho (CASTRO e MARTINS, 2010). As mudanças que impactam o dia a dia das organizações fazem com que elas busquem constantemente melhorar o seu desempenho, no intuito de superar seus concorrentes e sobreviver no mercado.

Neste sentido, as empresas precisam garantir que os indivíduos que agregam valor ao seu negócio tenham interesse em permanecer e continuar empregando esforços em seu trabalho em benefício da organização. Para isso, as empresas têm que ser capazes de criar ambientes que os colaboradores percebam como agradáveis e satisfatórios, sendo capazes de atingir seu pleno potencial, considerados então como uma importante fonte de vantagem competitiva.

Dessa forma, o alto desempenho das organizações pode estar associado ao clima organizacional. Segundo Watkin e Hubbard (2002), o clima organizacional faz a diferença para o desempenho das organizações, porque ele indica como energizar o ambiente de trabalho para os trabalhadores. Os pesquisadores têm se interessado em compreender como a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho pode influenciar o seu nível de satisfação com o trabalho, uma vez que fatores ambientais influenciam a produtividade e a moral do colaborador. Ainda, para Castro e Martins (2010), o clima organizacional pode ser considerado como uma variável-chave nas organizações bem-sucedidas.

De acordo com Kolb, Rubin e McIntry (1978), o clima organizacional é considerado uma força capaz de modificar o estado de motivação dos indivíduos em seu ambiente de trabalho. Neste contexto, o clima pode ser entendido como o “grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização, na qual a motivação é o fator fundamental para a realização dos trabalhos” (TASCHIZAWA; PEREIRA; FORTUNA, 2004 p. 241).

Dentre as estratégias utilizadas pelas empresas para conhecer, detalhadamente, o seu clima encontra-se a pesquisa de clima organizacional, uma vez que esta proporciona a empresa o conhecimento efetivo de como está o clima, quais as causas que mais contribuem para esse clima e como está o clima em cada unidade de trabalho (LUZ, 2003). Para o autor, a pesquisa de clima permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização.

Dada à importância que as pesquisas de clima assumem no contexto organizacional, pelo fato de seus resultados serem a propulsão para a empresa estruturar um conjunto de ações com o objetivo de melhorar sua relação com seus colaboradores, desenvolveu-se este estudo que centra-se em mensurar as variáveis influenciadoras do clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores de uma empresa de transporte coletivo urbano.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho está estruturado em mais cinco seções, além dessa introdução, na seção dois aborda-se o referencial teórico que balizou a realização deste estudo. Na seção três é apresentada os aspectos metodológicos que possibilitaram a operacionalização da pesquisa. Na seção quatro são apresentados os resultados alinhados ao objetivo proposto. Na seção cinco abordam-se as considerações finais seguidas das referências bibliográficas utilizadas no estudo em questão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Clima Organizacional: uma visão teórica

Uma série de definições sobre clima organizacional tem sido formuladas em vários estudos sobre esse construto e, embora não exista uma definição precisa e única, os pesquisadores concordam que certas características descrevem a sua construção e diferenciam-no de outros conceitos (CASTRO e MARTINS, 2010). Para os autores, essas

características tratam de impressões globais formadas da organização através da interação entre seus membros, de políticas organizacionais, estruturas e processos. Neste sentido, o clima é percebido e compartilhado entre os membros da organização, podendo resultar em um consenso entre os indivíduos que pode mudar ao longo do tempo. A construção do clima é multidimensional e refere-se ao “sentimento de uma organização”, e pode influenciar potencialmente o comportamento dos indivíduos (CASTRO e MARTINS, 2010; TASCHIZAWA; PEREIRA; FORTUNA, 2004).

Segundo Luz (2003), o estudo do conceito de clima organizacional é uma importante ferramenta estratégica, pois visa proporcionar uma melhor compreensão do relacionamento entre a empresa e seus funcionários, à medida que este se caracteriza por retratar o grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho (LUZ, 2003). De acordo com Kolb, Rubin e McIntry (1978), o clima organizacional é considerado uma força capaz de modificar o estado de motivação dos indivíduos em seu ambiente de trabalho. Assim, tem-se que o clima pode ser entendido como o “grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização, na qual a motivação é o fator fundamental para a realização dos trabalhos” (TASCHIZAWA; PEREIRA; FORTUNA, 2004 p. 241).

No entender de Rizzatti *et al.* (2010, p. 3), o termo clima organizacional refere-se, especificamente às:

“propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação. Representa, portanto, uma soma das expectativas geradas em uma situação e é um fenômeno de grupo, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto os fatos humanos e materiais, como os abstratos, resultantes do convívio humano institucional”.

Há que se considerar que o clima influencia na produtividade e, por consequência, diretamente na empresa. Contribui com esta visão Moscovici (2011) afirmando que a forma de trabalhar com as diferenças individuais cria um determinado clima entre as pessoas e tem forte influência sobre a vida do grupo e da organização no que se refere aos processos de comunicação, comportamento organizacional, relacionamento interpessoal e produtividade.

A definição sobre clima organizacional, proposta por Lima e Albano (2002), vai além dos limites da organização, uma vez que para os autores, o clima também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. É nesse sentido que para Santos (2000) o clima organizacional é a expressão ou manifestação da própria cultura. Para essa autora, o clima também mede a consistência entre a cultura vigente e os valores individuais dos empregados.

No entanto, de acordo com o entendimento de Schneider e Snyder (1975), cada indivíduo percebe a organização de uma maneira distinta, dependendo do contexto do qual ele faz parte e do conjunto de informações sobre a organização que ele possui. Esta percepção que o indivíduo tem sobre a organização, determina como ele irá se comportar e reagir ao que lhe é imposto. Estas reações manifestam-se de formas distintas, o que caracteriza o tipo de clima predominante na organização (MOTTA; 2006), sendo resultante da percepção que os funcionários têm sobre as políticas de gestão de pessoas da empresa.

Ainda, há que se mencionar que o clima organizacional pode-se apresentar sob diferentes maneiras e, essas manifestações podem estar de acordo com os tipos de clima. De acordo com Luz (2003), o clima de uma organização pode ser bom, prejudicado ou ruim.

O clima organizacional é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Nesse sentido, o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários (LUZ, 2003). Assim, quando o clima de

uma organização é bom, há satisfação por parte dos funcionários em trabalhar na empresa e desejo de continuar na organização.

Segundo Luz (2003), o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias desuniões, rivalidades animosidades, conflitos, desinteresses, etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim (LUZ, 2003).

Bispo (2006) e Motta (2006) propõem outra denominação para os tipos de clima, ou seja, favorável, neutro e desfavorável, que refletem as mesmas características da classificação proposta por Luz (2003). Nesse contexto, quando o clima é favorável, de acordo com os autores, os funcionários tendem a serem pró-ativos e produtivos. Quando o clima é neutro há indiferença e apatia entre os colaboradores (BISPO, 2006) e, o colaborador assume um papel passivo, aceitando ser controlado, não participa das decisões e nem expõe suas idéias e sugestões para melhoria do ambiente de trabalho (MOTTA, 2006). Quando o clima é desfavorável existe uma enorme e perigosa insatisfação com a empresa por parte da maioria dos funcionários (BISPO, 2006).

## **2.2 Variáveis que influenciam o clima segundo a visão teórica**

Uma maneira de verificar as variáveis que influenciam o clima organizacional pode ser por meio da pesquisa de clima organizacional. Segundo Luz (2003), a pesquisa de clima é um instrumento importante que fornece os subsídios capazes de melhorar o ambiente das empresas de forma contínua, sendo necessária possuir uma periodicidade anual. Ainda, para esse autor, é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, cujo objetivo é mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

De acordo com Bispo (2006), 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.

No entanto, é importante salientar a diferença existente entre pesquisa de clima e pesquisa de satisfação no trabalho. De acordo com Schneider (1975) enquanto a pesquisa de clima tem seu foco nas percepções a cerca de situações ocorridas no trabalho, a pesquisa de satisfação concentra-se no estado afetivo do indivíduo, implicando, assim, em uma avaliação da estrutura organizacional em termos de necessidades pessoais ou sistemas de valores da organização (SCHNEIDER, 1975).

A fim de verificar quais variáveis influenciam o clima de uma organização, vários estudos têm sido desenvolvidos, com o propósito de apresentar modelos que possam fornecer uma orientação geral para as empresas que desejam avaliar o clima organizacional. Dentre os principais modelos de investigação sobre o clima, como de Litwin e Stringer (1968); Kolb Rubin e McIntry (1978); Sbragia (1983); Kozlowski e Doherty (1989); Rizzatti (2002); Luz (2003) e Bispo (2006), neste estudo são apresentados os modelos de Rizzatti (2002) e Luz (2003), tendo em vista que os mesmos serviram de base para aplicação dos instrumento que mediu a percepção dos colaboradores da empresa Bus Express.

O modelo proposto por Rizzatti (2002), procura analisar o clima organizacional através de variáveis como imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos; benefícios e incentivos; organização e ambiente de trabalho; relacionamento interpessoal;

sucessão político-administrativa; e comportamento das chefias e satisfação pessoal, os quais podem ser observados no Quadro 01:

Variáveis	Descrição
Imagem Institucional	Indica a satisfação dos usuários, o sentimento de identidade e prestígio obtido por pertencer à instituição.
Política de Recursos Humanos	Forma como a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio destes alcançar os objetivos determinados.
Sistema de Assistência e Benefícios	Avalia o conjunto de benefícios e incentivos que a organização oferece aos indivíduos.
Estrutura Organizacional	Identifica como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas.
Relacionamento Interpessoal	Relacionamento individual e grupal; Cooperação entre os segmentos; Consideração humana.
Organização e Condições de trabalho	Avalia se o ambiente de trabalho é adequado, tanto em aspectos físicos quanto de organização do trabalho.
Comportamento das Chefias	Percepção que os indivíduos têm a respeito de como as pessoas que ocupam posições de chefia na instituição desempenham as suas funções, e seu estilo de liderança.
Relacionamento Interpessoal	Indica como se dá os relacionamentos entre as pessoas na organização como um todo, bem como o relacionamento nas equipes de trabalho.
Satisfação Pessoal	Avalia a satisfação dos servidores em relação ao trabalho que executam, sua motivação no trabalho bem como o reconhecimento de seu trabalho por parte da organização.
Planejamento Institucional	Avalia se os servidores conhecem o planejamento institucional da organização, se são comprometidos e participam do mesmo.
Processo Decisório	Indica os mecanismos pelos quais são tomadas as decisões dentro da instituição.
Autonomia Universitária	Refere-se as políticas do governo e às estratégias da instituição.
Avaliação Institucional	Relativo às ferramentas de gestão necessárias para mensurar os resultados obtidos, qualidade, excelência, utilidade e relevância.

**Quadro 01** - Modelo de clima Organizacional por Rizzatti (2002)

Fonte: Adaptado de Rizzatti (2002)

O modelo proposto por Luz (2003) abarca variáveis que medem o clima organizacional dentro de um contexto amplo e detalhado. As variáveis do modelo do autor, podem ser visualizadas no Quadro 02.

Variáveis	Descrição
Trabalho realizado	Avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados.
Salário	Analisa a satisfação do funcionário com relação ao salário que recebe da empresa.
Benefícios	Avalia o quanto os benefícios atendem às necessidades e expectativas dos funcionários.
Relacionamento interdepartamental	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
Supervisão/liderança	Avalia o grau de satisfação dos funcionários com seus gestores.
Comunicação	Avalia o grau de satisfação quanto a forma e os canais utilizados pela empresa.
Treinamento/desenvolvimento	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar e de se desenvolver profissionalmente.
Progresso profissional	Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto à possibilidade de crescimento profissional.
Relacionamento interpessoal	Avalia a qualidade das relações interpessoais desenvolvidas entre funcionários e chefia e também tenta identificar possíveis conflitos que possam existir.
Estabilidade no emprego	Avalia o grau de segurança que os funcionários sentem com relação aos



	seus empregos
Processo decisório	Avalia a percepção dos funcionários quanto ao processo decisório da empresa e também como é uma variável que representa uma das dimensões da gestão
Condições físicas de trabalho	Avalia a satisfação dos funcionários quanto ao conforto e condições físicas de trabalho
Relacionamento empresa x sindicatos x funcionários	Avalia o atendimento as queixas, reclamações e satisfação perante aos sindicatos.
Disciplina	Avalia o grau de satisfação quanto à rigidez da disciplina praticada na empresa e qual o grau de justiça aplicada nas punições.
Participação	Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários, nos resultados da empresa, na sua gestão e na definição de objetivos no setor em que trabalha.
Pagamento	Avalia a incidência de erros com relação a pagamento e descontos efetuados.
Segurança	Avalia o grau de satisfação com relação aos riscos de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.
Objetivos organizacionais	Avalia a satisfação quanto à clareza, à transparência da empresa quanto aos objetivos organizacionais e departamentais aos funcionários.
Orientação para resultados	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários quanto ao seu esforço quanto à obtenção de seus resultados.
Imagem da empresa	Avalia a opinião dos funcionários quanto a sua imagem com relação a clientes, fornecedores e comunidade.
Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais.
Satisfação do cliente	Avalia a percepção dos funcionários quanto à satisfação dos clientes perante a qualidade de seus produtos e serviços.
Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos para valorizar e reconhecer seus funcionários
Valorização do funcionário	Identifica o quanto a empresa valoriza seu funcionário
Comprometimento	Avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa.
Trabalho em equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, para solucionar problemas, buscar novas oportunidades, aprimorar processos, inovar, etc.;
Modernidade	Avalia a percepção dos funcionários no que diz respeito à reocupação com relação à inovação/modernização de seus produtos e serviços.
Organização do trabalho	Avalia o quanto a empresa é percebida quanto ao seu planejamento e organização pelos seus diferentes gestores.

**Quadro 02** - Modelo de clima Organizacional por Luz (2003)

Fonte: Adaptado de Luz (2003)

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Visando atender aos objetivos delineados neste estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa, de cunho descritivo. No entendimento de Triviños (1987), estudos descritivos têm por objetivo descrever com precisão fatos e fenômenos, além disso, tais estudos visam à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002).

No que diz respeito ao método para a realização deste estudo, utilizou-se o estudo de caso, pois conforme afirma Yin (2001), este tipo de estudo visa à investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto atual. O estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de determinado fato ou fenômeno (GIL, 2002).

Este trabalho teve seu foco de análise dirigido a uma organização pertencente ao setor de serviços de transporte coletivo urbano, denominada neste estudo de Bus Express, com o intuito de preservar o anonimato da empresa. A escolha da organização estudada foi do tipo intencional (BARROS e LEHFELD, 2004), pelo fato da mesma ser adequada ao objetivo dessa pesquisa.

A população deste estudo perfaz um total de 476 colaboradores, contando com uma amostra de 420 respondentes, com a coleta de dados realizada no decorrer do mês de outubro de 2011. Sendo essa amostra condizente com as técnicas estatísticas utilizadas na pesquisa, análise fatorial e análise de regressão, em particular com relação a análise fatorial é fundamental que a amostra seja suficientemente grande, de forma a garantir que numa segunda análise se mantenha os mesmos fatores (Hill, 2000).

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário estruturado disposto em duas partes. A primeira diz respeito ao perfil da amostra, e conta com 7 questões. A segunda refere-se ao objetivo da pesquisa, ou seja, mensurar as variáveis influenciadoras do clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores de uma empresa de transporte coletivo urbano. A segunda parte conta com 50 questões, com base nos modelos de Rizzatti (2002), e Luz (2003). No Quadro 03 apresentam-se as variáveis e os modelos da literatura utilizados neste estudo.

Para a medição do nível de concordância com as afirmativas da segunda parte do questionário, foi utilizada uma escala do tipo Likert, com cinco pontos, na qual a atribuição do número 1 representa “Concordo totalmente” e o número 5 representa “Discordo Totalmente”, desse modo as variáveis ordinárias podem ser tratadas como quantitativas sendo designadas de escala de avaliação.

### 3.1 Métodos de análise

Inicialmente realizou-se uma análise descritiva tendo em vista o delineamento do perfil dos respondentes. A seguir foi aplicada a técnica denominada análise fatorial que, segundo Hair *et al.* (2005, p.388) “é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores. Identificando relações latentes e combinando variáveis em alguns fatores simplificando a compreensão dos dados”.

Em complemento, Green (1976) considera a análise fatorial como uma das técnicas mais usuais do que se convencionou chamar de análise multivariada. Quando se emprega esse tipo de análise é porque se está, frequentemente, interessado no comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras.

Com a finalidade de atingir o objetivo do estudo utilizou-se o tipo de análise fatorial exploratória, com o uso de componentes principais, com rotação varimax. Para verificar a confiabilidade da correlação entre as variáveis utilizou-se o Alfa de Cronbach que, segundo Hair *et al.* (2005) é uma medida que varia de 0 a 1, sendo o intervalo entre os valores 0,6 a 0,7 o limite inferior de aceitação.

Na sequência realizou-se a análise de regressão linear múltipla que, segundo Hair *et al.* (2005) é uma técnica muito utilizada, pois tem o poder de mensurar relações lineares entre duas ou mais variáveis. Este método obriga seu usuário à observação de várias premissas básicas para validar sua utilização. Para atender tais premissas foram realizados alguns testes durante a análise de regressão. Inicialmente foi feito o teste *d* de Durbin-Watson que, de acordo com Gujarati (2006) é o mais famoso teste para se detectar a presença de correlação serial. Para avaliar este teste considerou-se que um valor aceitável para rejeitar a autocorrelação seja em torno de 2. Para medir o quanto a linha de regressão amostral se ajusta aos dados foi utilizado o coeficiente de determinação múltiplo  $R^2$ . O valor encontrado mostra o percentual da variação total da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Para avaliar a significância estatística de relações entre regressandos e regressores foi utilizado o modelo ANOVA, considerando-se um nível de 5%. Para medir a velocidade com que as variâncias e covariâncias aumentam foi calculado o fator de inflação da variância (FIV) que demonstra a ausência de colineariedade quando seu valor for inferior a 10. Outra medida utilizada para detectar a presença ou não de colineariedade foi a tolerância



(TOL) cujo valor aceitável é 1. No diagnóstico da multicolinearidade foi utilizado o índice condicional o qual deve ter valor inferior a 15 para a regressão poder ser considerada.

O Quadro03 apresenta as variáveis do estudo em consonância com os modelos abordados.

Variável	Modelo	Questões
Objetivos organizacionais	Rizzatti (2002); Luz (2003)	8
Imagem da empresa	Rizzatti (2002); Luz (2003)	60, 44
Comunicação	Luz (2003)	9, 10, 11, 13, 14
Treinamento/desenvolvimento	Luz (2003)	23, 22
Progressão Profissional	Rizzatti (2002); Luz (2003)	24
Relacionamento Interpessoal	Rizzatti (2002); Luz (2003)	26
Participação	Rizzatti (2002); Luz (2003)	18, 45, 56, 36
Integração interdepartamental	Luz (2003)	30
Trabalho em equipe	Rizzatti (2002); Luz (2003)	37
Comprometimento	Rizzatti (2002); Luz (2003)	27, 28, 29
Valorização	Rizzatti (2002); Luz (2003)	35
Reconhecimento	Rizzatti (2002); Luz (2003)	19
Condições de trabalho	Rizzatti (2002); Luz (2003)	20, 48
Segurança no trabalho	Luz (2003)	49, 58
Condições físicas de trabalho	Rizzatti (2002); Luz (2003)	15, 53
Organização do trabalho	Rizzatti (2002); Luz (2003)	59
Supervisão/liderança	Rizzatti (2002); Luz (2003)	31, 32, 33, 34, 41, 42, 64, 65, 66, 70
Benefícios	Rizzatti (2002); Luz (2003)	57
Salários	Luz (2003)	54
Modernidade	Luz (2003)	21
Ética e responsabilidade social	Luz (2003)	62
Qualidade e satisfação do cliente	Luz (2003)	63
Clareza organizacional	Rizzatti (2002); Luz (2003)	38, 71
Justiça e respeito	Rizzatti (2002)	68
Realização profissional	Rizzatti (2002)	51 47

**Quadro 03:** Definição das variáveis, e modelos teóricos utilizados.

Fonte: Adaptado de Rizzatti (2002) e Luz (2003)

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Apresentação do caso da Bus Express

A empresa Bus Express iniciou suas atividades na década de 50 voltada à prestação de serviços de transporte coletivo urbano, atendendo apenas uma região da cidade onde está localizada. Atualmente a empresa atende 63% de todo o transporte coletivo do município em que atua. É reconhecida pela sua trajetória de sucesso, por meio de órgãos externos e comunidade, com premiações recebidas ao longo do tempo, tais como: prêmios pela sua organização, desenvolvimento e programas ambientais.

O sistema de gestão da empresa está baseado nos critérios de excelência dos programas de qualidade e na ISO 9000, atendendo todas as partes interessadas. Com processo de inovação a empresa atualmente trabalha com cinco importantes princípios fundamentais para a sua existência: cliente/ comunidade; colaboradores; meio ambiente; fornecedores e acionistas.

### 4.2 Análise descritiva

No que se refere ao perfil dos pesquisados, a maioria (94,1%) é do sexo masculino, fato este que se identifica por se tratar de uma empresa de transporte urbano, na qual a maior parte dos colaboradores são motoristas (42,3%) e cobradores (40,1%), enquanto 5,9% é do sexo feminino. A maioria deles possui Ensino Médio completo (46%), seguido do Ensino

Fundamental completo (16,4%). A faixa etária predominante dos pesquisados (36,4%) é dos 26 aos 35 anos. No que diz respeito ao estado civil dos respondentes, 50% são casados e 29,1% são solteiros. Quanto ao tempo de serviço dos respondentes na empresa, os dados da pesquisa revelaram que 44,1% estão na empresa há menos de três anos e, apenas 6,3% trabalham na empresa há mais de vinte anos.

#### 4.3 Análise multivariada

Para simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessários para os descrever utilizou-se a técnica estatística multivariada análise fatorial. Inicialmente para avaliar a aplicabilidade do modelo fatorial aplicou-se o teste KMO O e o teste de esfericidade de Bartlett conforme explicitado na seção anterior. Para o teste KMO obteve-se para amostra um valor de 0,950 o que denota uma correlação muito boa (PESTANA E CAJEIRO, 2003), sinalizando a continuidade da análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett tem associado o nível de significância (sig 0,000) menor que 0,05 confirmando também sua continuidade.

Através do método dos componentes principais, foram encontrados 9 autovalores, sendo os autovalores escolhidos aqueles que apresentam variância superior a 1 perfazendo um valor de variância acumulado de 62,37% , obtendo-se um grupo com 9 fatores iniciais, conforme exposto no Quadro 04. O método de estimação usado para a extração dos fatores foi a análise dos componentes principais.

Componentes	Total	% Variância	% Acumulado
1	18,26	36,52	36,52
2	2,97	5,95	42,46
3	2,15	4,30	46,76
4	1,67	3,34	50,10
5	1,46	2,92	53,02
6	1,33	2,66	55,68
7	1,20	2,40	58,08
8	1,13	2,25	60,33
9	1,02	2,04	62,37

**Quadro 04:** Variância total explanada

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às comunalidades optou-se pela eliminação das variáveis Q30 (0,464) e Q48 (0,490), uma vez que ambas apresentam peso menor que 0,5. A variável Q30 dizia respeito à integração interdepartamental e a Q48 às condições de trabalho oferecidas pela empresa. A eliminação das demais variáveis torna-se desnecessário à medida que apresentam pesos significativos (maiores que 0,5). Através da matriz dos componentes, após a rotação ortogonal apresentam-se as variáveis com seus respectivos fatores, e para medir a consistência interna do estudo calculou-se o alfa de Cronbach, cujo valor, para todas as variáveis em conjunto, foi de 0,963. O fator 9 foi excluído, pois sua análise fica inviabilizada, uma vez que conta com uma única variável. Dessa forma, restaram 8 fatores, cujos os resultados são demonstrados no Quadro 05.

Fatores / Alfa de Cronbach	Variáveis	Peso dos fatores	Variáveis	Peso dos fatores
Fator 1 0,935	Q36	0,80	Q37	0,71
	Q34	0,74	Q32	0,68
	Q33	0,74	Q66	0,61
	Q31	0,73	Q42	0,53
	Q41	0,73	Q38	0,53
	Q35	0,72	Q45	0,48
	Q19	0,43		
Fator 2 0,828	Q22	0,65	Q20	0,51
	Q21	0,65	Q14	0,46
	Q23	0,59	Q18	0,44
	Q24	0,53		
Fator 3 0,794	Q47	0,68	Q51	0,63
	Q44	0,67	Q15	0,47
Fator 4 0,783	Q68	0,69	Q71	0,48
	Q60	0,66	Q62	0,43
	Q13	0,60		
Fator 5 0,868	Q65	0,69	Q70	0,60
	Q64	0,66	Q63	0,51
Fator 6 0,802	Q28	0,82	Q29	0,65
	Q27	0,78	Q26	0,64
Fator 7 0,808	Q10	0,74	Q8	0,53
	Q09	0,66	Q11	0,52
Fator 8 0,829	Q53	0,66	Q57	0,47
	Q49	0,57	Q58	0,46
	Q59	0,48	Q56	0,40

**Quadro 05:** Alfa de Cronbach e peso das variáveis componentes dos fatores

Fonte: dados da pesquisa

Conforme pode ser visualizado no Quadro 05 o fator 1 teve o maior número de variáveis e o maior Alpha de Cronbach. Salienta-se que as treze variáveis constam nos modelos propostos por Rizzatti (2002) e por Luz (2003), sendo que a variável Q36 apresentou o maior peso fatorial (0,80). Essa variável diz respeito à participação dos funcionários, ou seja, avalia as diferentes formas de participação dos funcionários, nos resultados da empresa, na sua gestão e na definição de objetivos no setor em que trabalha (LUZ, 2003). Por outro lado a variável Q19 teve o menor peso (0,43) e trata sobre reconhecimento do funcionário na empresa. Segundo Luz (2003), o reconhecimento avalia o quanto a empresa adota mecanismos para valorizar e reconhecer seus funcionários.

Para realização da análise de regressão optou-se pela criação de índices resultantes de médias ponderadas pelos pesos fatoriais, obtidos pelos coeficientes (*loadings*) da matriz dos componentes após rotação. Com isso, os índices criados são índices de escala que podem ser tratados como variáveis quantitativas. A partir da análise de regressão foi gerado um modelo tendo como variáveis independentes os índices que são as médias simples das variáveis com cargas fatoriais ponderada para cada um dos fatores, como são 8 fatores, tem-se esse número para variáveis independentes. A variável dependente utilizada foi o índice representativo da média ponderada pelos pesos fatoriais de todo o conjunto, a qual foi denominada de INDICECLIMA. A expressão geral do modelo utilizado é representado por:

$$Y = B_0 + \sum_{i=1}^8 (B_i X_i) + \varepsilon_i \quad (1)$$

Onde :

$Y$  = variável dependente ;  $B_0$  = constante;  $B_i$  = parâmetros;

$X_i$  = variáveis independentes;  $\varepsilon_i$  = variável aleatória residual

Apresenta-se no Quadro 06 a estatística descritiva dos índices construídos constituída pela média e desvio padrão, salienta-se que o número de casos para a utilização da análise de regressão perfaz um total de 378 casos, sendo retirados 42 casos da amostra inicial, pelo fato da exclusão dos casos com dados *missing*.

	Média	Desvio padrão	Número de casos
INDICECLIMA – variável dependente	1,94	0,61	378
INDICEFAT1- variável independente	2,13	0,83	378
INDICEFAT2- variável independente	1,87	0,64	378
INDICEFAT3- variável independente	1,63	0,67	378
INDICEFAT4- variável independente	1,38	0,51	378
INDICEFAT5- variável independente	1,87	0,84	378
INDICEFAT6- variável independente	2,38	0,84	378
INDICEFAT7- variável independente	1,70	0,65	378
INDICEFAT8- variável independente	1,90	0,70	378

**Quadro 06:** Estatística descritiva das variáveis da pesquisa via análise de regressão  
Fonte: dados da pesquisa

Os pressupostos da análise de regressão foram testados e seus resultados são demonstrados no Quadro 07.

Método	DW	R <sup>2</sup>	Sig.Anova	FIV	TOL	Cond.index
Enter	2,105	0,986	0,000	<10	1	<15

**Quadro 07:** Testes dos pressupostos do modelo de regressão  
Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas informações obtidas na amostra, estimou-se os parâmetros do modelo, e através do teste F (11194,518 – sig 0,000) constata-se a rejeição da nulidade dos coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes. Sendo essa análise complementada pelo teste t, pelo qual se conclui que cada uma das variáveis independentes tem poder explicativo na variável dependente, uma vez que os coeficientes de cada variável explicativa é diferente de zero. Esses resultados estão expressos na Tabela 01.

**Tabela 1:** Coeficientes de Regressão

	Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	Teste t	Sig
CONSTANTE	-0,065		-8,449	0,00
INDICEFAT1	0,293	0,400	77,168	0,00
INDICEFAT2	0,141	0,147	27,512	0,00
INDICEFAT3	0,112	0,123	24,466	0,00
INDICEFAT4	0,107	0,089	18,844	0,00
INDICEFAT5	0,088	0,122	23,226	0,00
INDICEFAT6	0,107	0,146	36,986	0,00
INDICEFAT7	0,081	0,086	17,845	0,00
INDICEFAT8	0,125	0,144	27,468	0,00

Fonte: dados da pesquisa

Para a variável dependente no modelo proposto, com o método Enter, todos os coeficientes apresentaram significância, considerando-se um nível de 5%. Diante do exposto os fatores de maior influência para a explicação do INDICECLIMA são por ordem de importância INDICEFAT1, INDICEFAT2, INDICEFAT8, INDICEFAT3, INDICEFAT4 e INDICEFAT6, INDICEFAT5 e por fim o INDICEFAT7. Assim, para a análise final das

variáveis influenciadores do clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores da empresa Bus Express apresenta-se essa discussão na seção seguinte.

#### 4.4 Análise das variáveis influenciadoras do clima organizacional

O Quadro 08 ilustra a análise dos resultados em consonância com os modelos teóricos anteriormente abordados.

FATORES	VARIÁVEIS /BASE TEÓRICA	ANÁLISE
INDICEFAT 1	Q36, Q45- Participação - Rizzatti (2002); Luz (2003) Q34, Q33, Q31, Q41, Q32, Q66, Q42 – Supervisão/liderança - Rizzatti (2002); Luz (2003) Q35- Valorização- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q38- Clareza organizacional- Rizzatti (2002) Q37- Trabalho em equipe- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q19- Reconhecimento- Rizzatti (2002); Luz (2003)	Trata-se do fator de maior influência e é composto por questões que abordam a satisfação das relações entre colaborador e equipe, colaborador e gestor e colaborador e empresa. Também engloba questões sobre a valorização e participação. Assim, pode-se perceber que de uma maneira geral os colaboradores da Bus Express, demonstram estar satisfeitos com relação e essas questões.
INDICEFAT 2	Q22 Q23 – Treinamento e desenvolvimento- Luz (2003) Q21 – Modernidade- Luz (2003) Q24-Progressão profissional- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q20- Condições de Trabalho- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q14 – Comunicação- Luz (2003) Q18- Participação- Rizzatti (2002); Luz (2003)	Esse fator é composto prioritariamente por questões que envolvem a qualificação profissional e a participação do colaborador na gestão e resultados da empresa, bem como a comunicação na relação com colaborador. Dessa forma, a partir dos resultados pode-se dizer que os colaboradores estão satisfeitos com a forma de comunicação utilizada pela empresa, bem como com a política de treinamento e desenvolvimento de pessoal, o que pode favorecer o crescimento ou progressão profissional dos mesmos na empresa estudada.
INDICEFAT 8	Q53 – Condições físicas do trabalho- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q58, Q49 – Segurança no trabalho- Luz (2003) Q57 – Benefícios- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q56 – Integração Interdepartamental- Luz (2003) Q59 - Organização do trabalho- Rizzatti (2002); Luz (2003)	Esse fator enfatiza as condições físicas do trabalho e suas implicações com relação a acidentes e doenças ocupacionais. Foca também a questão do planejamento e a cooperação entre os colaboradores. A partir desses resultados, pode-se dizer que a empresa se preocupa com a saúde e segurança dos seus colaboradores, além de oferecer benefícios que atendem as necessidades dos mesmos.
INDICEFAT 3	Q44-Imagem da empresa- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q51, Q47 -Realização Profissional- Rizzatti (2002) Q15- Condições físicas do trabalho- Rizzatti (2002); Luz (2003)	Esse fator enfatiza sentimento de identidade e prestígio obtido por pertencer à empresa. Engloba também a percepção da influência do ambiente nas relações de trabalho. Neste sentido, percebe-se que os colaboradores se identificam com a empresa, o que pode ser benéfico nas relações de trabalho.
INDICEFAT 4	Q68-Justiça e Responsabilidade- Rizzatti (2002) Q71-Clareza organizacional- Rizzatti (2002) Q60- Imagem da empresa- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q13- Comunicação- Luz (2003) Q62-Ética e responsabilidade social- Luz (2003)	Esse fator trata de uma forma abrangente no que tange a questões referentes ao tratamento igualitário entre os colaboradores, bem como a questões de ética e responsabilidade social por parte da empresa. Esses resultados vão ao encontro das práticas da Bus Express percebidas, não somente pelos colaboradores, como também pela comunidade local, tendo em vista a notoriedade da empresa quanto a esses aspectos.

INDICEFAT6	Q28, Q27 e Q26 – Comprometimento- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q26-Relação Interpessoal- Rizzatti (2002); Luz (2003)	Esse fator diz respeito ao envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos e resultados da empresa. Isso pode ser fator importante nos relacionamentos interpessoais entre os mesmos. Essas questões podem ser relevantes para o bom desempenho dos colaboradores na organização, uma vez que pessoas comprometidas com o trabalho podem auxiliar a empresa no alcance dos seus objetivos.
INDICEFAT 5	Q65, Q64 e Q70-Supervisão e liderança- Rizzatti (2002); Luz (2003) Q63- Qualidade e satisfação do cliente- Luz (2003)	Este fator referencia a relação colaborador e gestor com ênfase na honestidade e ética na condução da relação. E focaliza também no cumprimento de um serviço de qualidade para o usuário de seus serviços.
INDICEFAT 7	Q10, Q9, Q11 – Comunicação- Luz (2003) Q8 – Objetivos organizacionais- Rizzatti (2002); Luz (2003)	Este fator refere-se à comunicação organizacional, com ênfase na clareza, rapidez e agilidade com as quais as mesmas são transmitidas. Refere-se também a clareza dos objetivos organizacionais.

**Quadro 08** – Variáveis influenciadoras do clima

Fonte: dados da pesquisa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A definição de clima organizacional alcança um sentido tão amplo que vai desde a influência potencial do comportamento dos indivíduos dentro da organização (CASTRO e MARTINS, 2010; TASCHIZAWA; PEREIRA; FORTUNA, 2004) a influência computada além dos limites da organização (LIMA e ALBANO, 2002). Nessa linha o estudo de clima reflete aspectos motivacionais ou propriedades motivacionais do ambiente organizacional (RIZZATTI *et al.*, 2010) ou, pode ser entendido como uma importante ferramenta estratégica, que compartilha do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores à medida que retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho (LUZ, 2003).

Nesse contexto, este estudo teve como objetivo mensurar as variáveis influenciadoras do clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores de uma empresa de transporte coletivo urbano. Os resultados obtidos permitem algumas considerações acerca dessa temática com relação à empresa estudada, atualmente com 476 colaboradores e tradicionalmente conhecida na cidade em que atua.

Com base nos modelos de clima organizacional propostos por Rizzatti (2002), e Luz (2003), buscou-se então mensurar as principais variáveis que influenciam o clima da Bus Express. Para realização desse estudo, o método utilizado está adequado aos objetivos da pesquisa, uma vez que a análise fatorial exibiu resultados plausíveis para sua continuidade, levando a construção de 8 fatores com Alpha de Cronbach do conjunto de 0,963. A técnica estatística aplicada posteriormente foi a análise de regressão, sendo que a mesma só foi possível mediante a construção de índices, requisito para tratamento de escala de avaliação em variáveis quantitativas. A partir da análise de regressão foi gerado um modelo tendo como variáveis independentes os índices, perfazendo um total de 8 variáveis independentes. A variável dependente utilizada foi o índice representativo da média ponderada pelos pesos fatoriais de todo o conjunto, a qual foi denominada de INDICECLIMA. Este modelo exibiu, através do  $R^2$  (0,986) ajustado, um alto poder de explicação. Os coeficientes foram positivos significando que há uma relação direta.

A partir da análise dos resultados, no que se refere ao perfil dos pesquisados, a maioria (94,1%) é do sexo masculino, fato este que se identifica por se tratar de uma empresa de transporte urbano, na qual a maior parte dos colaboradores são motoristas (42,3%) e



cobradores (40,1%), enquanto 5,9% é do sexo feminino. Percebeu-se também que as pessoas que trabalham na empresa são jovens, uma vez que a maioria tem entre 26 aos 35 anos.

Com relação à análise fatorial, foram encontrados inicialmente 9 fatores, no entanto, devido a baixa comunalidade das variáveis Q30 (0,464) e Q48 (0,490), optou-se pela eliminação das mesmas o que resultou na eliminação do fator 9. Cabe lembrar que essas questões eram relativas à integração interdepartamental e às condições de trabalho oferecidas pela empresa. Dos 8 fatores restantes da análise, o fator 1 teve o maior número de variáveis e o maior Alpha de Cronbach, tendo como variável de maior relevância a participação dos funcionários. Segundo Luz (2003), essa variável avalia as diferentes formas de participação dos funcionários, nos resultados da empresa, na sua gestão e na definição de objetivos no setor em que trabalha. Por outro lado a variável com o menor peso trata do reconhecimento do funcionário na empresa. Segundo Luz (2003), o reconhecimento avalia o quanto a empresa adota mecanismos para valorizar e reconhecer seus funcionários.

Quanto ao modelo de regressão utilizado, os fatores de maior influência para a explicação do INDICECLIMA são por ordem de importância INDICEFAT1, INDICEFAT2, INDICEFAT8, INDICEFAT3, INDICEFAT4 e INDICEFAT6, INDICEFAT5 e por fim o INDICEFAT7. Desses o INDICEFAT1 foi o que teve o maior poder de explicação sobre a variável dependente e esse índice trata de questões que abordam a satisfação das relações entre colaborador e equipe, colaborador e gestor e colaborador e empresa. Também engloba questões sobre valorização e participação. Assim, pode-se perceber que de uma maneira geral os colaboradores da Bus Express, demonstram estar satisfeitos com relação e essas questões. Por outro lado o índice com menor poder de explicação foi o INDICEFAT7 que aborda aspectos relativos à comunicação organizacional, com ênfase na clareza, rapidez e agilidade com as informações são transmitidas.

De uma maneira geral, os resultados da pesquisa demonstraram que o clima organizacional foi percebido de forma satisfatória pelo conjunto de respondentes, ressaltando que essa pesquisa consistiu em uma valiosa ferramenta de gestão para a empresa, pois permitiu a mensuração das principais variáveis influenciadoras do clima no ambiente da empresa. Esses resultados podem servir para a elaboração de estratégias e ações, visando o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e a melhoria na produtividade e qualidade do trabalho realizado pelos colaboradores da Bus Express.

Como limitações do estudo, pode-se citar o fato de que, por se tratar de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados. Para pesquisas futuras, sugere-se a replicação do instrumento de pesquisas junto aos funcionários a fim de acompanhar a evolução da percepção do clima na empresa estudada.

## 6. REFERÊNCIAS

- BARROS, A. I. S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.
- BISPO, C.A.F; Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção** v. 16 n.2 p.258-273, maio/ago. 2006
- CASTRO, M. L.; MARTINS, N. The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n.1, p. 1-9, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GREEN, P. E. **Mathematical tools for applied multivariate analysis**. Academic Press, 1976.
- GUJARATI, D. **Econometria básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- HAIR, J. F; et.al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

- HILL, M. M. e A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.
- KOLB, D. A; RUBIN, I. R.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**. v.74, n.4, p.546-553, 1989.
- LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEI**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUZ, J. P. da. **Metodologia para análise de**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10805.pdf>. Acesso em: 18/10/2011.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro. José Olympio, 2011.
- MOTTA, K. A. M. B. **A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional**. 2006. 118f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás, Goiana, 2006.
- PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais – a Complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Silabo, 2003.
- RIZZATI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- RIZZATTI, G.; JUNIOR, G. R.; SARMENTO, J. V. S; RIZZATTI, C. E; Análise do clima organizacional de uma universidade federal Brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Santa Catarina: **X Colóquio Internacional** 2010.
- SANTOS, N.M.B.F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo, Stiliano, 2000.
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v.18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- SCHNEIDER, B. Organizational climate: an essay. **Personnel Psychology**, v.28, p. 447-479,1975.
- SCHNEIDER, B.; SNYDER, R. A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. **Journal Of Applied Psychology**. v. 60 n.3 p.318-328, 1975.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3ªed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- WATKIN, C.; HUBBARD, B. Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organisational climate. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 24 Iss 7, p.380-386, 2003.
- YIN, R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.