



ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A MELHORIA NO AMBIENTE DE TRABALHO. ESTUDO DE CASO EM EMPRESA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Aryel Clementino Cruz
(LATEC/UFF)

Resumo: Este estudo tem como objetivo geral analisar o clima organizacional para a melhoria no trabalho de trabalho em empresa que atua no setor de tecnologia da informação, a fim de diagnosticar os fatores de satisfação e expectativa dos colaboradores. Quanto a classificação científica da pesquisa, trata-se de estudo de caso desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e a análise dos resultados de questionário que foi encaminhado para 78 colaboradores por meio do Google Docs. O questionário de clima organizacional foi elaborado com base na fundamentação teórica, destacando os fatores os: liderança, relações interpessoais, comunicação, T&D, sistema de remuneração, qualidade e produtividade e condições de trabalho. Os resultados encontrados apontaram índices de insatisfação quanto às variáveis salário e benefícios e a falta de supervisores e índices de satisfação como o relacionamento de cooperação entre os departamentos e as condições satisfatórias no ambiente de trabalho. Estas informações sobre utilizadas para a elaboração de um plano de ação para a gestão da cultura organizacional.

Palavras-chaves: Clima Organizacional, Satisfação no Trabalho, Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização realizam seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 1999).

Assim, estudos sobre o clima organizacional são fundamentais para o diagnóstico do ambiente interno das organizações, possibilitando o planejamento de intervenções e mudanças, independentemente de ser a organização pública ou privada. Segundo Luz (2003b, p.12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

O estudo de clima organizacional abre uma nova dimensão na busca de explicações sobre o comportamento organizacional, especialmente quando voltado para a identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais, preocupação teórica ainda carente principalmente nas universidades públicas federais, recentemente atingidas pela globalização e pela reforma do aparelho do estado (RIZZATI, 2002, p.20).

Um dos parâmetros para a análise do ambiente de trabalho é a determinação do grau de satisfação com que o trabalhador executa suas tarefas, e de que forma esse índice de satisfação pode interferir na qualidade das atividades realizadas e na eficácia esperada pela instituição.

O trabalhador, ao ingressar profissionalmente em uma empresa, busca, supostamente, a satisfação de suas necessidades de realização pessoal tanto quanto de realização profissional, e o alcance desses objetivos está atrelado diretamente à importância que a empresa dá à gestão de pessoas e ao alcance da eficácia de seus resultados. Assim, o bom desempenho é consequência de uma estratégia eficiente de desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados, ou dos bens produzidos, associada ao desenvolvimento eficiente das pessoas colaboradoras.

A satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultado, tratamento e procedimentos justos. Se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada. E, quando confia em seu empregador, você tem mais

boa vontade para engajar-se voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares (ROBBINS, 2002, p. 78).

A justificativa para esta pesquisa está relacionada com a seguinte questão: como a pesquisa de clima organizacional pode ser uma ferramenta eficaz para diagnosticar o grau de motivação dos colaboradores e melhorar o desempenho da gestão empresarial?

Com base na problemática apresentada, o objetivo geral deste estudo é analisar o clima organizacional para a melhoria no ambiente de trabalho em empresa que atua no setor de tecnologia da informação.

A abordagem adotada nessa pesquisa tem característica exploratória, segundo Gil (1995) são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Além disso, a pesquisa pode ser considerada de ordem qualitativa e quantitativa, onde se buscou quantificar as respostas das entrevistas e analisar com base nos principais conceitos apresentados na fundamentação teórica.

Apresenta-se a seguir os grupos de um diagnóstico de clima definidos por Bispo (2006, p. 263), o qual foi a base para o questionário desta pesquisa:

Tabela 1. Grupos de um diagnóstico de Clima Organizacional

Vida profissional	Grau de identificação profissional com a empresa, mede o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.
Estrutura organizacional (Chefia)	Nível de relacionamento dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.
Remuneração	Avalia se este item (remuneração) está de acordo com as atividades prestadas à empresa.
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários.
Nível sociocultural	Verifica se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades.
Transporte	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa.
Ambiente de trabalho	Grau de relacionamento entre os colegas de trabalho. Também é avaliada a situação do local de trabalho: ruído, ventilação, segurança, equipamentos, etc.

Convivência familiar	Avalia o nível da convivência familiar dos funcionários, necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.
Situação financeira	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira.
Saúde	Avalia a opinião dos próprios funcionários sobre sua saúde em geral, um dos itens de extrema importância e de difícil observação, bem como a importância da empresa fornecer um plano de benefícios.
Férias e lazer	Necessários para garantir uma boa produtividade.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p. 263)

O questionário utilizado neste trabalho é constituído de 10 perguntas, estruturado com 08 perguntas fechadas e 02 abertas, referentes à satisfação e motivação no trabalho dos funcionários, as mesmas foram adaptadas de Bispo (2006), entretanto as variáveis utilizadas foram adequadas a empresa objeto do estudo.

As questões abertas permitem ao respondente que se manifeste de forma espontânea com crítica ou sugestão em relação à empresa. As questões fechadas foram elaboradas com base na escala Likert, que segundo (Johnson, 2002) pode variar de quatro a onze categorias, mas as escalas de quatro e cinco categorias são, realmente, as mais populares. Para Selltiz (2005) a escala Likert é um método bem aceito nas pesquisas de relações sociais. Esta consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos da pesquisa que externem suas opiniões, escolhendo um dos cinco pontos da escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico (que, em ordem crescente varia de 1 a 5), no qual estão dispostos cinco valores distintos, quais sejam: (01) discorda plenamente, (02) discorda parcialmente, (03) nem concorda, nem discorda, (04) concorda parcialmente e (05) concorda plenamente. Esta classificação foi utilizada na estruturação do questionário aplicado na pesquisa.

O questionário foi encaminhado por email para todos os colaboradores da empresa (78), representados por diretores, gerentes, consultores analistas e administrativo, por meio do link para acesso ao *Google Docs*, que é um aplicativo do Google e funciona totalmente on-line diretamente no browser e atualmente compõe-se de um processador de texto, um editor de apresentações, um editor de planilhas e um editor de formulários. No prazo de 30 dias para resposta, 38 colaboradores responderam as 10 questões. Os dados foram coletados no período de outubro de 2013 e os resultados foram compilados 01 mês após e apresentados para a diretoria da empresa, a fim de estruturar o plano de ação para a melhoria no ambiente de trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Toda instituição, não importando se pública ou privada, precisa contar com o apoio operacional de trabalhadores para seu funcionamento e apresenta a necessidade de estruturar e orientar as atividades por estes desenvolvidas.

No transcorrer do século XX, acompanhando mudanças históricas e conceituais sobre o que se convencionou chamar de trabalho, também se modernizaram as relações entre as empresas e seu corpo de trabalhadores, e o entendimento da importância destes no desenvolvimento estratégico do negócio.

As três eras ao longo do século XX - industrialização clássica e neoclássica e a era da informação - trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo dessas três eras, a área de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações. (CHIAVENATO, 1999, p. 34)

Entende-se, assim, que o setor de gestão de pessoas tem o compromisso de ajudar a formar o profissional que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver tanto a instituição quanto o próprio trabalhador, mostrando o caráter subjetivo do indivíduo dentro da instituição.

Um dos modelos de gestão de pessoas que vem se desenvolvendo e ganhando destaque é o modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Ainda pouco conhecida no setor público brasileiro, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por meio de uma lente que combine os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico (AMARAL, 2006).

Desta forma, o alicerce para o uso de competências na atual política de gestão de pessoas passa a ter um dinamismo conceitual, onde se correlacionam as competências necessárias ao sucesso da organização às de seus colaboradores, não mais priorizando o uso da abordagem de competência unicamente para o desenho dos cargos e de suas atribuições.

É nesse contexto que se acredita que a gestão por competências possa contribuir para a alocação de pessoal no serviço público, permitindo maior identificação entre as atribuições estabelecidas em lei, a prática efetiva junto aos setores administrativos da instituição, e os anseios pessoais de cada trabalhador.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Em consonância com a nova visão da “gestão de recursos humanos”, em que a força de trabalho é reconhecida como “sujeito ativo” da ação organizacional, um grande desafio enfrentado pelas instituições é a harmonização da diversidade dessa força de trabalho.

As pessoas realizam as atividades concernentes ao seu ofício de formas diferentes, pois lidam com chefes e colegas de formas distintas; se diferenciam também quanto ao esforço despendido para a realização das tarefas; estabelecem valores diferentes quanto à estabilidade no emprego, à existência de um plano de carreira, ao treinamento recebido; enfim, são pessoas diferentes reagindo de formas diferentes às variáveis que compõem e caracterizam as relações de e no trabalho.

Para melhor compreensão dessas variáveis e das avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação aos diversos aspectos de seu ambiente de trabalho, será analisado o “clima organizacional”.

Na concepção de Luz (2003b, p. 13), “clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Coda (1997) assinala que a pesquisa de clima organizacional pode estabelecer um canal de comunicação entre os gestores e os colaboradores da organização, de forma a orientar e democratizar a participação dos trabalhadores no processo de gestão.

Para Litwin (apud LUZ, 2003b, p. 10), “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Constitui a qualidade ou

propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 2006, p. 273)

A partir destes conceitos, compreende-se o “clima organizacional” como a atmosfera que irá determinar o ambiente de trabalho, ambiente este permeado por uma complexa rede de expectativas e percepções individuais ou de grupos, alicerçados também por referências organizacionais que irão determinar o comportamento de seus colaboradores, criando um ambiente com características peculiares.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Neste estudo serão analisados os conceitos de satisfação atrelados especificamente à experiência profissional de um determinado grupo de trabalhadores, partindo da premissa de que “o trabalho é um componente fundamental no quadro das experiências humanas, pois permite que externemos nossas habilidades e potencialidades” (VASCONCELOS, 2004, p.3).

Para Tamayo (apud VASCONCELOS, 2004, p. 9), “um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas”, possibilitando ao trabalhador o alcance da realização profissional.

Chiavenato (2006, p. 231) defende uma perspectiva abrangente da expressão “satisfação no trabalho”, considerando que o conceito pode estender-se como “uma atitude generalizada em relação ao trabalho”, e, complementando, conceitua atitude como “um estado mental de prontidão que é organizado pela experiência e que exerce influência específica sobre a resposta da pessoa aos objetos, situações e outras pessoas”.

Segundo Robbins (2002, p. 75), a satisfação no trabalho é “um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados”. Colaboram para essa sensação de bem estar a interação com os colegas e chefes, as condições que apoiam o cumprimento das tarefas, a percepção de estar incluído na elaboração das metas setoriais, entre tantos outros fatores. A pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Entende-se, então, que a satisfação no trabalho é o conjunto de sentimentos com os quais os trabalhadores veem seu trabalho: um alto grau de satisfação pode traduzir-se em uma instituição

mais produtiva; já um grau baixo de satisfação pode traduzir-se em descaso (espera passiva pela melhoria de condições) e negligência (expressa ao deixar as coisas piorarem).

3. ESTUDO DE CASO

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa tem 29 anos de atuação no setor de Tecnologia da Informação, representada pela matriz na cidade do Rio de Janeiro e uma filial em São Paulo. Em função do número de funcionários (78) é classificada de médio porte, mas com uma carteira significativa de clientes e parceiros de negócios, em especial, as principais empresas nacionais que utilizam a solução da Oracle para desenvolver os seus produtos e processos. Apresenta-se as suas diretrizes organizacionais:

- *Visão: consolidar a imagem de empresa de primeira classe em serviços no setor de Tecnologia da Informação. Para isso, desenvolvemos alianças e parcerias visando oferecer ao mercado brasileiro soluções de classe mundial para questões relevantes da administração empresarial.*
- *Missão: promover o desenvolvimento e a excelência operacional e estratégica das empresas clientes através da aplicação inteligente de Tecnologia da Informação. Utilizar produtos de alta qualidade e agregar valor através da fundamentação nas melhores práticas de mercado para os processos em questão.*
- *Valores: Parceria com nossos clientes, Honestidade na realização dos trabalhos, Dedicção e Competência para projetos de Qualidade, Sensibilidade aos aspectos humanos e sociais da atividade empresarial, Respeito aos diferentes públicos e Ética.*

A empresa oferece ao parceiro:

- Elaboração e acompanhamento do plano de marketing e comercial;
- Estrutura comercial e consultores especializados para suporte a venda na região;
- Equipe certificada que garante o sucesso da implantação do *ERP in the Cloud*;
- *Templates* de implementação acelerada com as melhores práticas do mercado e ferramentas de educação à distancia;
- Suporte ao usuário remoto e escalonável (sistema de gerenciamento de processos).

3.2 MOTIVADORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Em função dos novos entrantes no mercado, a empresa identificou a necessidade de reter e motivar os seus colaboradores, bem como se tornar mais competitiva para atender as exigências dos clientes. Para tal, a direção da empresa decidiu diagnosticar o seu desempenho frente aos colaboradores (pontos fortes e oportunidades de melhoria) e implementar uma cultura de feedback para a melhor tomada de decisão. Buscou-se diagnosticar e analisar o clima organizacional, que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistematizado, como cada colaborador está desempenhando as suas responsabilidades e assim propor ações para a melhoria no ambiente de trabalho.

3.3 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A análise do clima organizacional foi implementada em 04 etapas:

- Etapa 01: Planejamento da Pesquisa de Clima Organizacional
 - Identificação do critério para definição das perguntas do questionário
 - Definição do método para a realização da pesquisa
 - Definição dos colaboradores participantes da pesquisa
- Etapa 02: Preenchimento do questionário
 - Cadastro do Formulário da Pesquisa no Google Docs
 - Preenchimento do Formulário da Pesquisa pelos participantes
- Etapa 03: Análise das Respostas
 - Consolidação das respostas
 - Análise das respostas
- Etapa 04: Proposta de Ações

- Identificação de ações para a melhoria do ambiente de trabalho, com base na análise das respostas da pesquisa.

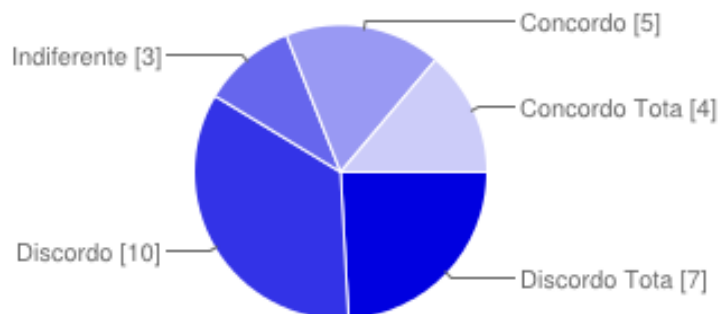
3.4 ANÁLISE DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

As perguntas da pesquisa foram definidas com base em fundamentos de Liderança, Relações Interpessoais, Comunicação e Sistemas de Remuneração e Condições de Trabalho, conforme a revisão de literatura relacionada à clima organizacional.

Os itens a seguir apresentam as perguntas, os resultados e as respectivas análises.

- **Liderança:** Sou informado pelo meu superior imediato sobre o que ele acha do meu trabalho.

Gráfico 01: Liderança



Discordo Totalmente	7	24%	58%
Discordo	10	34%	
Indiferente	3	11%	11%
Concordo	5	17%	31%
Concordo Totalmente	4	14%	

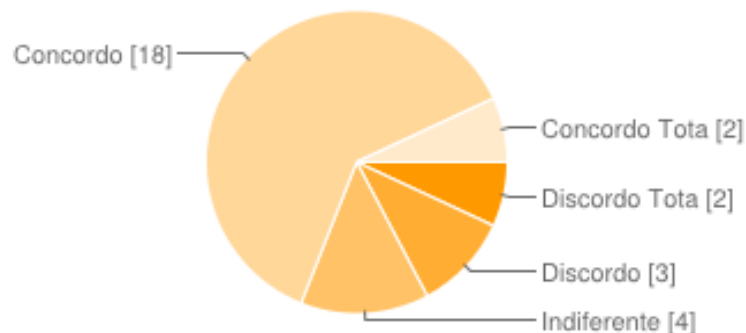
Esta pergunta tem como objetivo avaliar se os gestores reconhecem e dão feedback das atividades desenvolvidas pela equipe ou colaborador.

O resultado obtido nessa variável apontou que 58% dos funcionários estão insatisfeitos, os colaboradores em sua maioria sentem necessidade do reconhecimento profissional.

A liderança é um processo de conduzir, orientar um grupo de pessoas. Portanto, faz-se necessário que o gestor desenvolva habilidades de motivar e influenciar os liderados para atingir os objetivos da empresa. Esse comportamento aumenta a motivação e assegura o colaborador sobre o desempenho das atividades exercidas.

- **Relações Interpessoais:** Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa.

Gráfico2: Relações Interpessoais



DiscordoTotalmente	2	7%	17%
Discordo	3	10%	
Indiferente	4	14%	14%
Concordo	18	62%	69%
ConcordoTotalmente	2	7%	

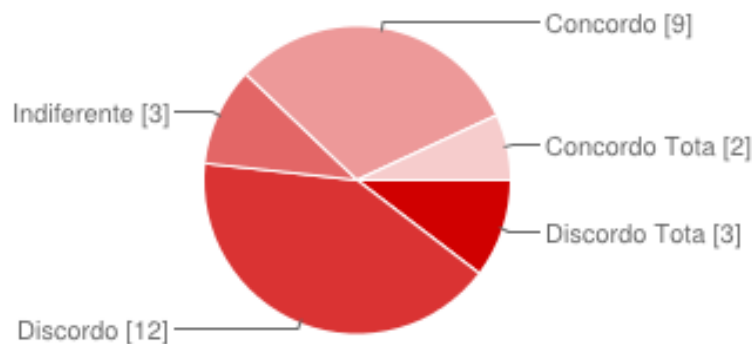
Este pergunta tem como objetivo avaliar a integração dos colaboradores das diversas áreas da empresa na elaboração de tarefas.

A pesquisa apontou que na variável “relações interpessoais” os colaboradores em sua maioria (69%) entendem que há uma colaboração entre as áreas da empresa, o que é muito importante para a manutenção de um bom clima organizacional. Como forma de melhorar ainda mais esse índice, seria interessante que os diretores e líderes continuassem incentivando essa integração da

empresa através da definição de mais ações de comunicação interna.

- **Comunicação:** Sinto-me adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho

Gráfico 3: Comunicação



Discordo Totalmente	3	10%	52%
Discordo	12	42%	
Indiferente	3	10%	10%
Concordo	9	31%	38%
Concordo Totalmente	2	7%	

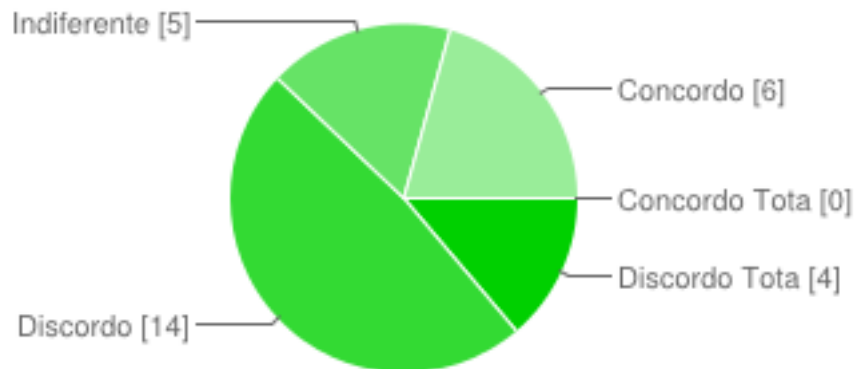
Esta pergunta tem como objetivo avaliar se a divulgação das atividades e planos organizacionais estão sendo transmitidos com clareza e objetividade.

Em relação à variável “comunicação” foi apurado em pesquisa que há uma insatisfação quanto à clareza na informação dos assuntos da empresa para os colaboradores. 52% têm a percepção de um déficit na objetividade e clareza das informações que os afetam diretamente.

Diante desse resultado, será necessário um esforço maior dos gerentes, líderes e área de comunicação interna em comunicar e informar aos colaboradores o que está sendo definido em investimento e direcionamento da empresa. Seria importante uma transparência quanto às decisões definidas nas reuniões com a diretoria.

- **Sistema de Remuneração:** Minha remuneração está adequada à minha função

Gráfico 4: Sistema de Remuneração

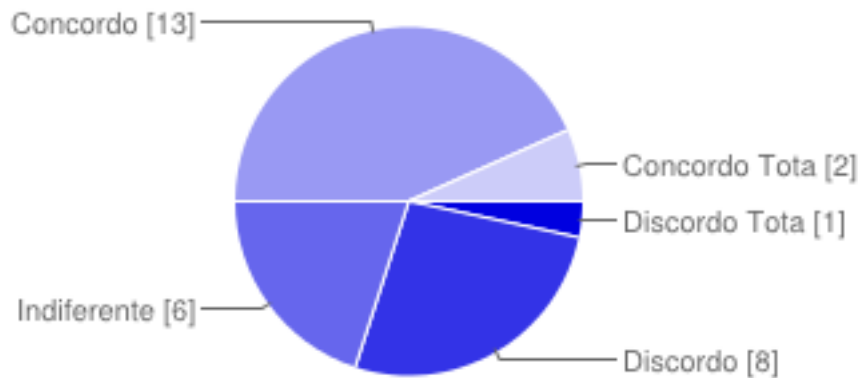


DiscordoTotalmente	4	14%	62%
Discordo	14	48%	
Indiferente	5	17%	17%
Concorde	6	21%	21%
ConcordeTotalmente	0	0%	

Esta pergunta tem como objetivo avaliar se este item (remuneração) está de acordo com as atividades prestadas à empresa. Em relação a esta variável foi detectado um grau elevado de insatisfação. 62% dos funcionários não estão muito satisfeitos com o salário oferecido pela empresa.

Diante deste cenário a empresa deve reformular a política de cargos e salários, oferecendo recompensas a partir do cumprimento de metas, bonificações por assiduidade, além de benefícios não financeiros, como treinamentos e bolsa de estudos para qualificação técnica e gerencial.

- **Condições de Trabalho:** As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias.



DiscordoTotalmente	1	3%	30%
Discordo	8	27%	
Indiferente	6	20%	20%
Concordo	13	43%	50%
ConcordoTotalmente	2	7%	

Esta pergunta tem como objetivo avaliar o ambiente de trabalho: equipamentos, material disponibilizado para execução das atividades, segurança e limpeza do espaço.

Esta pergunta tem como objetivo avaliar o ambiente de trabalho: equipamentos,, material disponibilizado para execução das atividades, segurança e limpeza do espaço.

O resultado obtido demonstra que 50% dos colaboradores estão satisfeitos, no aspecto físico, quando se refere a móveis, iluminação e segurança do ambiente de trabalho., com as estrutura e instalações físicas do ambiente de trabalho .

Observa-se nessa variável, que a empresa tem oportunidade de elevar o nível de satisfação com pequenas medidas, de maneira simples adequar o ambiente

4. CONCLUSÃO

A análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional evidencia que o diagnóstico realizado é uma ferramenta eficaz para a melhoria do desempenho empresarial, pois foi possível

identificar algumas características do seu ambiente interno através das dimensões observadas, como ponto positivo o relacionamento de cooperação entre os departamentos e as condições satisfatórias no ambiente de trabalho e como ponto negativo a falta de retorno dos supervisores e a remuneração inadequada. Estas informações foram utilizadas como base para a elaboração de um plano de ação para a gestão do clima organizacional.

Analisar o clima organizacional não significa destacar os aspectos negativos de uma organização, e sim despertar a consciência acerca de sua situação atual, como forma de impulsionar e fundamentar ações que possam gradativamente reverter situações desfavoráveis, objetivando um ambiente de trabalho adequado para todos.

Os colaboradores também consideraram importante a implementação da pesquisa de clima, visto que foi identificado o nível de satisfação dos membros da empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da empresa objeto do estudo. Observa-se também que deve-se investir continuamente em melhorias, buscando elevar o grau de satisfação e assim, fornecer um ambiente adequado ao desenvolvimento do potencial motivador das pessoas.

Enfim, é fundamental que a empresa faça, de forma sistemática e periódica, a análise do clima organizacional, atuando no gerenciamento dos pontos críticos, demonstrando assim, preocupação com o futuro e as aspirações de seus colaboradores.

Referências

AMARAL KERR, Helena. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Brasília, Revista do Serviço Público – RSP, v, 57, n. 4, out./dez 2006. Disponível em: www.enap.gov.br. Acesso em novembro de 2012.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa organizacional**. Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/agosto de 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CODA, Roberto. Novos paradigmas organizacionais e suas implicações para o comportamento humano nas organizações. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de modelo de clima organizacional**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JOHNSON, B. (2002) - In AERA Division D: **Measurement and Research Methodology Forum** [online]. Southalabama, Nov. 19. Available from internet: AERA-D@asu.edu

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do 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. 2003. 182p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

_____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003 (b).

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. 307p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Felicidade no trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas**. Revista Eletrônica de Administração, Edição 37, Vol. 10, 2004. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_14.pdf. Acesso em: maio de 2012.