

# **Análise de Homogeneidade do Clima Organizacional de uma Empresa- Uma Abordagem Original de Identificação de Sub-climas Organizacionais**

**Giovani Glaucio de Oliveira Costa**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Instituto Multidisciplinar

Rua Capitão Chaves, 60. CEP 26221-010. Centro. Nova Iguaçu. Rio de Janeiro. Brasil

[giovaniglaucio@ufrj.br](mailto:giovaniglaucio@ufrj.br)

## **Resumo**

*A Análise de Homogeneidade é particularmente interessante para reproduzir num espaço de menores dimensões a multidimensionalidade que sustenta o espaço original. Não sendo este o único objetivo que leva à seleção de uma HOMALS é, sem dúvida, um dos mais habituais e cujo enfoque foi privilegiado neste artigo. A partir das configurações definidas pelas categorias das variáveis espera-se conhecer de forma aproximada a estrutura que sustenta o espaço em análise. As configurações nos planos ao exibirem diferentes combinações das propriedades envolvidas, refletem a presença de grupos de indivíduos relativamente homogêneos. Seja, então, qual for à natureza das unidades de análise, o que determina a opção pela Análise de Homogeneidade é o propósito de realizar uma abordagem relacional sobre as múltiplas variáveis que caracterizam os objetos, podendo vir a serem definidos diferentes grupos. A Pesquisa de Clima Organizacional é uma das mais importantes ferramentas para Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos. A definição mais usada de Clima Organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Contudo, o clima organizacional tem sido avaliado nas empresa sempre a nível geral, quando na verdade podem coexistir neste mesmo espaço, diferentes sub-climas na organização, que requerem, então, planos de ação diferenciados. Esta nova abordagem de análise de dados de clima organizacional poderá permitir uma estratificação de tomadas de decisão, que certamente irá refletir no clima organizacional ideal, geral e otimizado para a empresa. Este artigo apresenta um estudo de caso de como esta abordagem original pode ser realizada utilizando as potencialidades da análise de homogeneidade.*

*Palavras-chaves: clima organizacional, identificação de sub-climas organizacionais, análise de homogeneidade.*

## 1-Introdução

Conceitua-se como “Clima Organizacional” a ferramenta administrativa, integrante do Sistema da Qualidade, utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Pode ser utilizada e aplicada isoladamente ou de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade.

A direção da empresa determina, com o auxílio de especialistas na área de comportamento e relacionamento social além de técnicos da área de recursos humanos, o que acredita ser um resultado padrão ideal da satisfação de seus colaboradores.

Para a determinação desse padrão ideal são considerados aspectos variados como: aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração, horário de trabalho, relacionamento hierárquico, relacionamento profissional, interação social, dentre outros possíveis fatores que podem ser acrescidos à pesquisa do “Clima Organizacional”.

Determinado o ponto padrão de satisfação, tido como ideal pela empresa, admite-se uma variação percentual para mais ou para menos, que representaria uma faixa de tolerância aceitável como satisfatória. Caso a pesquisa aponte como resultado final algum ponto enquadrado na faixa de tolerância conclui-se que o “Clima Organizacional” está satisfatório.

Como a grande maioria das ferramentas da Qualidade, o “Clima Organizacional” também é uma ferramenta estatística e, a exemplo das demais, procura detectar e apontar distorções no processo administrativo, para análise e ponderações da direção das empresas que, se for o caso adotará medidas corretivas, antecipando-se a futuros problemas. No caso do “Clima Organizacional”, problemas relacionais.

Note que o padrão ideal do “Clima Organizacional” é determinado pela direção da empresa, o que nem sempre agrada e atende aos anseios de seus colaboradores.

Algumas empresas já evoluíram nesse aspecto e determinam o ponto padrão de comum acordo com os colaboradores, que são representados, no processo, por equipes formadas por colaboradores indicados pelo quadro funcional.

Para que o processo de estabelecimento do ponto ideal do “Clima Organizacional” seja utilizado corretamente, a direção da empresa e a equipe representativa dos colaboradores devem estar conscientes, totalmente engajadas e desprovidas de quaisquer bloqueios.

Há necessidade de ambas as partes se conscientizarem de que precisam encontrar uma solução que atenda a todos os interesses, ou seja, “o patrão precisa do empregado tanto quanto o empregado precisa do patrão e de seu emprego”. As equipes deverão buscar de forma racional, madura e negociada o ponto de equilíbrio que satisfaça as partes.

Essas variáveis submetidas à avaliação buscam medir a satisfação dos empregados com os diversos aspectos organizacionais tais como o relacionamento hierárquico, o volume de serviços individual e coletivo, as expectativas individuais relativamente à carreira e à qualidade de vida, as relações interpessoais no trabalho, a fluidez no processo organizacional e a satisfação e motivação individual e coletiva.

Para isso, realizam-se pesquisas internas nas quais se submete, periodicamente, aos colaboradores diretos, independentemente do posto, função e do nível hierárquico

na empresa, questionários com opções de respostas pré-definidas para a apuração do grau de satisfação. Determina-se, então, o que seria aceitável como padrão de satisfação e analisam-se os resultados.

Portanto, o “Clima Organizacional” é mais uma ferramenta disponível para utilização pelo administrador no processo organizacional e administrativo das empresas. Essa ferramenta bem utilizada possibilita à direção das empresas detectar fatores, procedimentos adotados e alguns problemas de relacionamento hierárquico e relacional que não são bem aceitos pelos seus colaboradores diretos, o que pode representar ponto de atrito e estrangulamento no processo organizacional, relacional e evolutivo das empresas.

Cabe ao administrador analisar e ponderar criteriosamente a tabulação das respostas para verificar algum ponto que necessite ser corrigido para que o processo produtivo da empresa se mantenha isento de incompatibilidades relacionais e insatisfações pessoais.

O “Clima Organizacional” é uma ferramenta mais comumente utilizada em grandes empresas que, por seu tamanho não permitem à direção detectar distorções setoriais e departamentais que possam estar afetando seu desempenho organizacional. Problemas relacionais não são raros. Muitas empresas já vivenciaram problemas do tipo: determinado setor ou departamento que apresenta problemas de relacionamento e satisfação individual ou coletiva que afeta o resultado final da empresa.

Essa ferramenta é extremamente importante quando é utilizada de maneira correta, imparcial e isenta de paixões ou sentimentos pessoais. Quando utilizada de forma periódica pode proporcionar à direção da empresa a tomada de medidas administrativas proativas que evitem o surgimento de problemas ou seu agravamento.

A ferramenta “Clima Organizacional” é tão importante que a maioria dos órgãos certificadores de excelência empresarial e organizacional já incorporou ao processo de certificação a exigência de seu uso no processo de qualificação das empresas.

Entretanto, grande parte das empresas que adotaram essa ferramenta para o fim de certificação de excelência, principalmente empresas estatais e órgãos públicos, utilizam a ferramenta de forma pouco hábil, verificando-se o clima organizacional à nível geral, macro, quando na verdade coexistem dentro da empresa diferentes climas organizacionais referentes a diferentes grupos de colaboradores.

Quando se toma uma estratégia geral de ação para melhorar o clima organizacional na empresa existindo uma estratificação de satisfação, corre-se o risco de desenvolver planos de correção que não atendam a todos os segmentos de colaboradores e a todos os indicadores de clima organizacional, mas sim a uma porção mais geral.

Na elaboração de um plano de pesquisa que preveja uma coleta extensa de informações, a seleção dos métodos de análise de dados é uma tarefa de importância decisiva, quaisquer que sejam os fenômenos em estudo. É essencial garantir que os instrumentos que venham a ser selecionados permitam uma análise adequada do modelo e sejam consistentes com a natureza das informações colhidas.

A HOMALS é o instrumento analítico que privilegia as situações nas quais é necessário lidar conceitualmente e metodologicamente com objetos de configuração complexa. A Análise de Homogeneidade consiste numa abordagem multifacetada e relacional sobre o objeto em estudo indicando traços de sua configuração complexa.

A Análise de Homogeneidade é particularmente interessante para reproduzir num espaço de menores dimensões a multiplicidade que sustenta o espaço original.

A HOMALS constitui, portanto, num conjunto de critérios para analisar dados multivariados, com o objetivo de se atingir a homogeneidade das variáveis. A técnica trata múltiplas variáveis categoriais e desenvolve análises estruturais. É um método de análise quantitativa para variáveis qualitativas e tem por objetivo atingir a solução ótima na quantificação de dados qualitativos ou categoriais.

O objetivo da pesquisa de clima organizacional é mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem uma com as outras. O resultado da coleta de dados da pesquisa de clima organizacional apresenta indicadores necessários para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de planos de ações.

Os indicadores do nível de satisfação de colaboradores são estruturados com base numa multiplicidade de elementos que incluem, nomeadamente, autonomia na execução do trabalho, percepção de que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, reconhecimento pelo trabalho que executam, estabilidade no emprego, critérios utilizados na empresa para promoções internas, quantidade de treinamentos recebidos, relacionamento entre o superior e o subordinado, disseminação de informações gerais sobre os resultados e satisfação por trabalhar na empresa.

Cada um dos quadros de referência de clima organizacional traduz-se por uma articulação estruturada e integrada do conjunto de satisfações sistemáticas em vários aspectos de auto-estima e auto-realização. Está-se em presença de um objeto de estudo cuja configuração é complexa, na qual podem extrair-se traços que explicitam o seu caráter relacional e multifacetado. Justifica-se o uso da HOMALS, até porque todos os indicadores usados nas pesquisas de clima organizacional são qualitativos, traços de sua configuração complexa, inclusive do estudo de caso deste artigo.

A HOMALS irá reduzir o espaço de partida de múltiplos indicadores, que se materializa na matriz de dados da aplicação da pesquisa (matriz de *input*), em um espaço de menores dimensões, com eixos temáticos estruturantes e diferenciadores dos objetos e categorias, que suportam, por assim dizer, a nuvem de pontos original. Neste espaço de menores dimensões, é possível se observar as combinações entre as categorias dos diferentes indicadores de satisfação, que vão informar sobre a estrutura do espaço de clima organizacional: a possível existência de diferentes *sub-climas* na organização. A existirem diferentes sub-climas organizacionais, fica-se assim a conhecer os seus perfis e por, conseguinte, é também possível identificar o número de sub-climas que coexistem nesse espaço.

A identificação de sub-climas na organização é de suma importância nas empresas, que pode indicar diferentes planos de ação para os diferentes sub-climas existentes, de acordo com seus peculiares níveis de satisfação e indicadores, otimizando as tomadas de decisão e que irá com certeza refletir satisfatoriamente no clima organizacional geral na empresa.

Este artigo está direcionado ao clima organizacional existente dentro de uma empresa da área industrial, envolvendo os funcionários da área de produção.

A base de dados resume as características dos funcionários da empresa medindo seus graus de satisfação no emprego com relação a todo nível organizacional e de relacionamento dentro da empresa. A formação da base de dados motivou-se pela

necessidade da administração da empresa em ter conhecimento dos pontos positivos e negativos em seu clima organizacional. A finalidade principal poderia ser negociar junto com a diretoria possíveis melhorias nas relações com seus empregados, gerando uma harmonia maior no clima organizacional da empresa. Mas se existirem sub-climas, tais melhorias devem ser direcionadas a cada clima identificado, para que no final o clima organizacional satisfatório se manifeste como um todo.

Para construção do espaço de partida da análise de dados, foi aplicado um questionário sobre uma amostra de 51 colaboradores da área de produção da empresa. O questionário contém 14 perguntas distribuídas manualmente aos empregados.

## **2-Análise de Homogeneidade**

O método de Análise de Homogeneidade (HOMALS-Homogeneity Analysis by Menos of Least Square), também conhecida como Análise de Correspondência Múltipla (ACM), permite resumir um grande número de variáveis qualitativas de uma base de dados de estudo em um pequeno número de variáveis quantitativas, facilitando o estudo das relações entre as diversas características existentes num determinado espaço de análise.

A Análise de Homogeneidade integra os métodos de “*Optimal Scaling*”. Estes métodos consistem, na prática, numa intervenção sobre as categorias com o objetivo de proceder a sua quantificação.

A HOMALS foi formalizada por Gifi que também foi responsável pela operacionalização dos seus procedimentos no software SPSS.

A HOMALS viabiliza uma Análise de Homogeneidade por via de um método algébrico do tipo “*Alternating Least Squares*”. O algoritmo da HOMALS é, então, do tipo ALS, o que significa que em cada uma das iterações vão sendo determinadas, alternativamente, estimativas quantitativas para os objetos e categorias da base de dados. Este processo é um procedimento de transformação ótima porque vai sendo minimizada uma função perda, cuja convergência corresponderá às quantificações das categorias e dos objetos. Estas quantificações têm a propriedade de guardarem e resumirem as características essenciais das categorias e objetos de análise da matriz de dados de partida, mantendo a variação de informação do espaço original intacta no espaço gerado de menores dimensões.

Em sentido restrito, a Análise de Homogeneidade é um método de análise quantitativa para variáveis nominais e tem por objetivo atingir a solução ótima na quantificação de dados qualitativos. Em sentido amplo, a Análise de Homogeneidade refere-se a um conjunto de critérios para analisar dados multivariados, com o objetivo de otimizar a homogeneidade das variáveis.

A HOMALS constitui, portanto, num conjunto de critérios para analisar dados multivariados, com o objetivo de se atingir a homogeneidade das variáveis. A técnica trata múltiplas variáveis categoriais e desenvolve análises estruturais. É um método de análise quantitativa para variáveis qualitativas e tem por objetivo atingir a solução ótima na quantificação de dados qualitativos ou categoriais.

A análise de homogeneidade submete os dados qualitativos de *input* a um processo de quantificação. A transformação desencadeada tem por fim estimar quantificações ótimas para os parâmetros em análises: categorias e objetos.

Na elaboração de um plano de pesquisa que preveja uma coleta extensa de informações, a seleção dos métodos de análise de dados é uma tarefa de importância decisiva, quaisquer que sejam os fenômenos em estudo. É essencial garantir que os instrumentos que venham a ser selecionados permitam uma análise adequada do modelo e sejam consistentes com a natureza das informações colhidas.

A HOMALS é o instrumento analítico que privilegia as situações nas quais é necessário lidar conceitualmente e metodologicamente com objetos de configuração complexa. A Análise de Homogeneidade consiste numa abordagem multifacetada e relacional sobre o objeto em estudo indicando traços de sua configuração complexa.

A Análise de Homogeneidade é particularmente interessante para reproduzir num espaço de menores dimensões multiplicidade que sustenta o espaço original. Uma das premissas para a Análise de Homogeneidade é a de que a complexidade é multidimensional.

A configuração complexa do espaço de análise leva a que o seu processo de conhecimento perspetive uma abordagem multifacetada e relacional.

Na análise de dados pela HOMALS, pretende-se interagir com situações de pesquisa empírica nas quais é necessário operar a multidimensionalidade, o que implica trabalhar com amplo sistema de variáveis.

Na Análise de Homogeneidade, procura-se visualizar através da disposição relativa dos indivíduos ou das categorias em planos, as relações estatísticas delineadas entre as múltiplas variáveis em análise.

A partir das configurações definidas pelas categorias das variáveis espera-se conhecer de forma aproximada a estrutura que sustenta o espaço em análise.

As configurações nos planos ao exibirem diferentes combinações das propriedades envolvidas refletem a presença de grupos de indivíduos relativamente homogêneos. Seja, então, qual for a natureza das unidades de análise, o que determina a opção pela Análise de Homogeneidade é propósito de realizar uma abordagem relacional sobre as múltiplas variáveis que caracterizam os objetos, podendo vir a serem definidos diferentes grupos.

A descrição desses grupos pode contemplar dois vetores analíticos:

- ❖ *Identificação do perfil de cada grupo definido;*
- ❖ *Observação do posicionamento relativo dos vários grupos que permita detectar a existência de relação de associação ou de oposição.*

A Análise de Homogeneidade, portanto, trata múltiplas variáveis categoriais e desenvolve análises estruturais.

Fala-se em homogeneidade no sentido em que a proximidade de certo número de categorias de diferentes variáveis induz a presença de indivíduos na base de dados que compartilham tendencialmente as mesmas características, isto é, tem o mesmo perfil. A diferentes núcleos de homogeneidade correspondem grupos de indivíduos com perfis distintos, mas que coexistem, com maior ou menor proximidade, no mesmo espaço.

Os resultados ou output da HOMALS incluem:

- 1) *Estatísticas-valores próprios (variâncias explicadas de eixos estruturantes), medidas de discriminação ou importância das variáveis, quantificações das categorias e escores de objetos;*

2) *Imagens gráficas(planos bidimensionais) que permitem a visualização da informação contida na matriz de entrada num espaço de menores dimensões.*

A par do suporte quantitativo, é também essencial a atribuição de sentido a esses elementos numéricos. Contemplando todos estes elementos, a interpretação incidirá sobre dois elementos distintos: dimensões e planos.

A interpretação das dimensões deve ser apoiada em elementos estatísticos, os quais incluem os valores próprios, as medidas de discriminação, as quantificações das categorias e eventualmente os escores de objetos.

Os planos gerados devem ser sustentados por todos os elementos considerados relevantes por dimensões ortogonais.

Numa perspectiva mais pragmática, dir-se-ia que a análise das dimensões permite desde logo saber quais as variáveis e categorias devem ser consideradas quando da interpretação dos planos.

As diferentes configurações correspondem a associações privilegiadas das categorias, sobretudo de diferentes variáveis, permitindo assim conhecer não só o perfil dos diferentes grupos, mas inclusive, a sua localização relativa ao espaço em estudo.

Nos planos nos quais estão projetados os objetos, a análise toma por referência a interpretação das distâncias mas, neste caso, analisam-se as associações e as oposições observando diretamente quem são os objetos e não as suas características, os seus perfis. Esta última informação é peculiar aos gráficos das categorias.

A interpretação das dimensões e dos planos constituem dois vetores analíticos que cumprem diferentes objetivos.

De forma esquemática, dir-se-ia que da interpretação das dimensões selecionadas, a HOMALS permite conhecer os principais eixos analíticos responsáveis pela configuração da estrutura relacional que subjaz esses espaços de complexa definição.

No caso dos planos, especificamente a leitura do gráfico das categorias, procura-se identificar e caracterizar configurações. Cada configuração tem por referência um conjunto de objetos tendencialmente homogêneos.

O método da HOMALS tem as seguintes fases:

## **1-Identificação dos Eixos Estruturais do Espaço de Análise**

### **1.1-Seleção das Dimensões mais Representativas**

**1.1.1-Identificação das dimensões com valores próprios mais elevados, com a ajuda de gráfico, feito em Excel, destas estatísticas;**

**1.1.2-Identificação das variáveis com medidas de discriminação mais elevadas, privilegiando as dimensões da análise feita em 1.1.1, podendo ser feito também com o auxílio do gráfico de variáveis, que também é chamado de gráficos das medidas de discriminação.**

## **1.2-Interpretação/Nomeação das Dimensões**

**1.2.1-**Leitura do significado das dimensões por via das variáveis selecionadas em 1.1.2. O objetivo desta fase é nomear as dimensões;

**1.2.2-**Leitura do significado das dimensões por via também das categorias das variáveis selecionadas usando as suas quantificações. O objetivo desta fase é analisar as associações e as oposições entre as categorias selecionadas. As associações são analisadas a partir da presença de categorias que detenham quantificações com mesmo sinal e as oposições pela presença de categorias que possuem sinais contrários.

## **2-Identificação de Configurações ou de Grupos Homogêneos no Espaço de Análise**

### **2.1-Interpretação dos Planos das Categorias**

**2.1.1-**Leitura de diferentes configurações de categorias por via das projeções de todas as categorias identificadas em 1.2.2. O Objetivo desta fase é identificar grupos homogêneos.

### **2.2-Interpretação dos Planos de Objetos**

**2.2.1-**Observação da intensidade da presença dos grupos já identificados;

**2.2.2-**Identificação dos objetos quando tal for possível;

**2.2.3-**Observações de *outliers*.

## **3-Estudo de Caso: Identificação de Sub-climas Organizacionais numa Empresa**

Para identificação de possíveis sub-climas na organização em foco, se irá aplicar a Análise de Homogeneidade segundo as etapas descritas na seção anterior. Antes vamos discorrer sobre o tratamento prévio dado à base de dados para se efetuar a HOMALS propriamente dita.

Os indicadores do nível de satisfação de colaboradores utilizados foram autonomia na execução do trabalho, percepção de que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, reconhecimento pelo trabalho que executam, estabilidade no emprego, critérios utilizados na empresa para promoções internas, quantidade de treinamentos recebidos, relacionamento entre o superior e o subordinado, disseminação de informações gerais sobre os resultados e satisfação por trabalhar na empresa.

### **3-1- Preparação da Matriz de *Input***

As variáveis da HOMALS do clima organizacional deste estudo com suas respectivas categorias podem ser descritas no Quadro 1.

**Quadro 1- Indicadores de Clima Organizacional a Usar na HOMALS**

<b>Variáveis</b>	<b>Categorias</b>
Autonomia	Insatisfeito Autonomia Indiferente Autonomia Satisfeito Autonomia
Idéias Aceitas	Insatisfeito Idéias Aceitas Indiferente Idéias Aceitas Satisfeito Idéias Aceitas
Reconhecimento	Insatisfeito Reconhecimento Indiferente Reconhecimento Satisfeito Reconhecimento
Estabilidade	Insatisfeito Estabilidade Indiferente Estabilidade Satisfeito Estabilidade
Promoção	Insatisfeito Promoção Indiferente Promoção Satisfeito Promoção
Treinamento	Insatisfeito Treinamento Indiferente Treinamento Satisfeito Treinamento
Relação C/ Superior	Insatisfeito Relação Superior Indiferente Relação Superior Satisfeito Relação Superior
Informação dos Resultados	Insatisfeito Informação Resultados Indiferente Informação Resultados Satisfeito Informação Resultados
Trabalhar na Empresa	Insatisfeito Trabalhar Empresa Indiferente Trabalhar Empresa Satisfeito Trabalhar Empresa
Relacionamento Equipe	Insatisfeito Relacionamento Equipe Indiferente Relacionamento Equipe Satisfeito Relacionamento Equipe

As variáveis que se apresentavam originalmente segundo uma escala de *Likert* foram recodificadas para apresentarem as categorias apresentadas no Quadro 1. De acordo com os objetivos da pesquisa não se justificava permanecer com os cinco níveis iniciais da escala.

O exame das distribuições de frequências permitiu constatar que todas as categorias têm frequências relevantes quantitativamente. Aquele exame possibilitou também constatar que não houve “não respostas” às perguntas realizadas.

Consumadas as tarefas prévias necessárias a uma Análise de Homogeneidade, parte-se então para realizá-la propriamente dito.

### **3-2-Desenvolvimento das Etapas da HOMALS:**

#### **3-2-1-Identificação dos Eixos Estruturais do Espaço de Análise**

##### **3-2-1.1-Seleção das Dimensões mais Representativas**

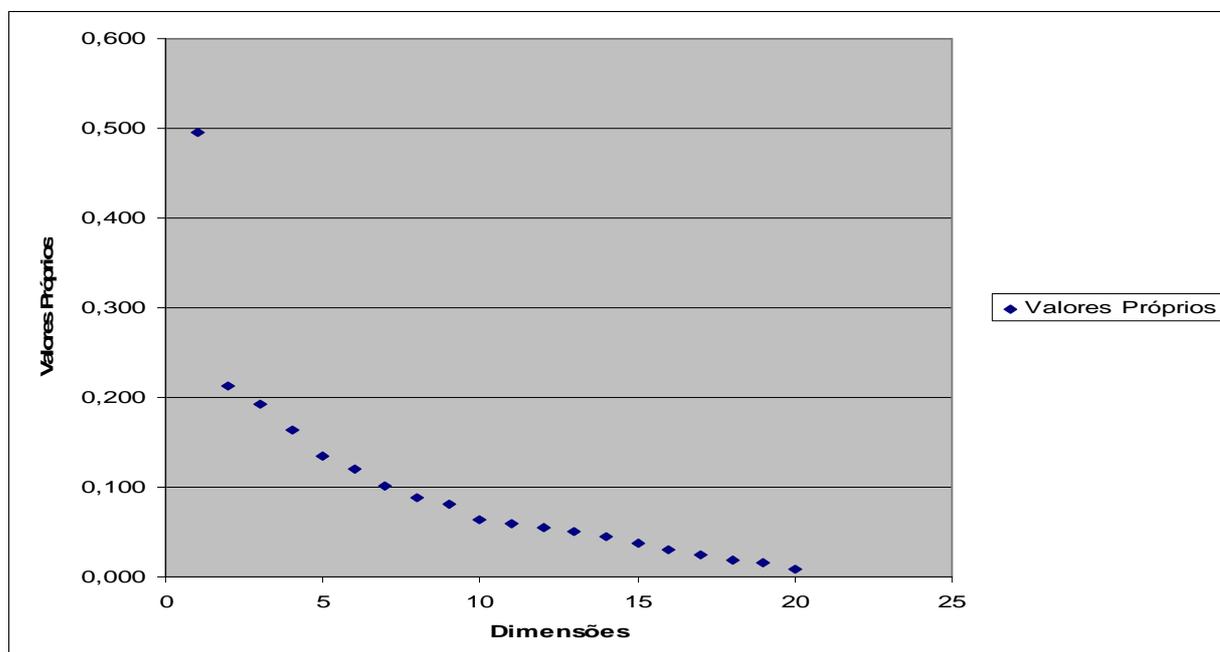
###### **3-2-1.1.1-Identificação das dimensões com valores próprios mais elevados, com a ajuda de gráfico, feito em Excel, destas estatísticas**

Apresentam-se os valores próprios, assim como a respectiva representação gráfica. Foi usado um número elevado de dimensões, a fim de ser possível analisar o comportamento dos valores próprios. Solicitou-se uma solução com 20 dimensões que no caso corresponde ao número máximo(número total de categorias menos o número de variáveis da HOMALS) que é possível definir no estudo de caso.

**Tabela 1- Distribuição dos Valores Próprios**

Dimensão	Valores Próprios
1	0,495
2	0,213
3	0,193
4	0,164
5	0,134
6	0,120
7	0,101
8	0,088
9	0,080
10	0,064
11	0,059
13	0,050
14	0,045
15	0,038
16	0,030
17	0,024
18	0,019
19	0,016
20	0,009

**Gráfico 1- Representação da Variâncias das Dimensões**



Passando à interpretação, verifica-se que o estudo de caso reflete uma das situações mais comuns, que é supremacia das duas primeiras dimensões.

**3-2-1.1.2-Identificação das variáveis com medidas de discriminação mais elevadas, privilegiando as dimensões da análise feita em 3-2-1.1.1, podendo ser feito também com o auxílio do gráfico de variáveis, que também é chamado de gráficos das medidas de discriminação**

Como se distribuem as variáveis nas duas primeiras dimensões é o que se passa analisar por via da leitura das medidas de discriminação (Tabela 3). Deve proceder-se à seleção das variáveis mais importantes para cada dimensão. Para tal, sugere-se usar como referência o valor próprio de cada uma das duas primeiras dimensões(Tabela 2). As variáveis que mais discriminam em uma dada dimensão é aquela cuja sua medida de discriminação é maior ou igual ao valor próprio da dimensão.

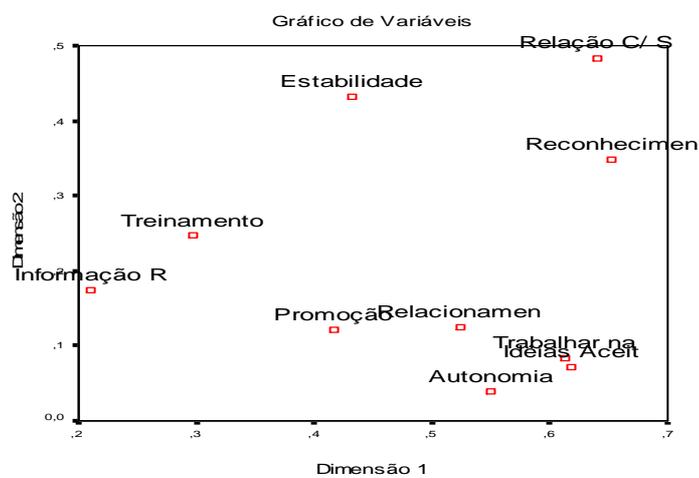
**Tabela 2-Valores Próprios**

Dimensão	Valor Próprio
1	0,495
2	0,213

**Tabela 3-Medidas de Discriminação**

Variáveis	Dimensão	
	1	2
Autonomia	0,550	0,039
Idéias Aceitas	0,619	0,072
Reconhecimento	0,652	0,348
Estabilidade	0,433	0,432
Promoção	0,416	0,122
Treinamento	0,297	0,247
Relação c/Superior	0,640	0,483
Informação dos Resultados	0,211	0,174
Trabalhar na Empresa	0,613	0,084
Relacionamento Equipe	0,524	0,125

**Gráfico 2- Configuração do Espaço de Clima Organizacional**



As variáveis assinaladas na Tabela 3 são as que mais discriminam em cada uma das duas dimensões, uma vez que seus valores são maiores que os valores próprios, com exceção das variáveis “Informação Resultados” e “Promoção”, que foram incluídas na discriminação da Dimensão 1, uma vez que pelo critério usado não seriam usadas para discriminar nenhuma das duas dimensões. Elas foram incluídas na Dimensão 1, pois têm maiores medidas de discriminação nesta dimensão.

O Gráfico 2 também corrobora a Tabela 3 quanto às variáveis que mais discriminam em cada dimensão. As variáveis que mais discriminam em cada dimensão são aquelas mais próximas de cada uma delas. O destaque é para a variável “informação dos resultados” que se encontra próximo à origem, o que denota que pouco discrimina os objetos.

### **3-2-1.2-Interpretação/Nomeação das Dimensões**

#### **3-2-1.2.1-Leitura do significado das dimensões por via das variáveis selecionadas em 3-2-1.1.2.**

O objetivo desta fase é nomear as dimensões.

A *Dimensão 1* é discriminada pelos seguintes indicadores: autonomia, idéias aceitas, reconhecimento, promoção, relação c/superior, informações dos resultados, trabalhar na empresa e relacionamento em equipe. Estes indicadores remetem para a necessidade de que todo ser humano tem de *auto-estima*. São as necessidades de respeito, autoconfiança, status, boa reputação, reconhecimento, apreciação e respeito dos amigos.

A *Dimensão 2* que contempla as variáveis reconhecimento, estabilidade, treinamento e relação c/superior refere-se à necessidade de *auto-realização*. Essas são as necessidades de dar vazão às próprias potencialidades, de um contínuo auto desenvolvimento, de ser criativo.

Auto-estima e auto-realização são, portanto, os dois eixos temáticos latentes que sustentariam a nuvem de pontos do espaço original de clima organizacional da empresa em estudo e sobre a qual se buscaria estabelecer estruturas relacionais distintas que evidenciem sub-climas existentes.

#### **3-2-1.2.2-Leitura do significado das dimensões por via também das categorias das variáveis selecionadas, usando as suas quantificações**

O objetivo desta fase é analisar as associações e as oposições entre as categorias selecionadas. As associações são analisadas a partir da presença de categorias que detenham quantificações com mesmo sinal e as oposições pela presença de categorias que possuem sinais contrários.

Pretende-se identificar as categorias que efetivamente geram maior nível de diferenciação entre os objetos em análise. Para tanto, não são consideradas as quantificações próximas de zero. Ainda que se lhes possa ser feita referência, o que se pretende ressaltar é que não são elas as responsáveis pela tradução das diferenças.

Tomando-se por referência o sinal das quantificações, assinaladas em cada um dos Quadros 2 e 3, aferiu-se sobre o tipo de associações como de oposição que existem entre as diferentes categorias dessas variáveis. O objetivo é poder avaliar como é que

cada uma das duas dimensões, auto-estima e auto-realização, diferencia os colaboradores no espaço de clima organizacional.

Para facilitar a apresentação dessa análise, optou-se por apresentar os resultados de forma esquemática, conforme elucidam os Quadros 2 e 3.

**Tabela 4-Quantificação das Categorias**

**Autonomia**

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Autonomia	15	-1,010	0,243
Indiferente Autonomia	21	0,066	0,018
Satisfeito Autonomia	15	0,918	-0,268

**Idéias Aceitas**

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Idéias Aceitas	16	-1,146	-0,143
Indiferente Idéias Aceitas	19	0,372	0,342
Satisfeito Idéias Aceitas	16	0,704	-0,263

**Reconhecimento**

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Reconhecimento	8	-1,686	-0,904
Indiferente Reconhecimento	13	-0,267	0,901
Satisfeito Reconhecimento	30	0,565	0,149

**Estabilidade**

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Estabilidade	11	-1,089	-0,692
Indiferente Estabilidade	8	-0,437	1,428
Satisfeito Estabilidade	32	0,484	-0,119

**Promoção**

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Promoção	20	-0,675	0,009
Indiferente Promoção	20	-0,104	0,326
Satisfeito Promoção	11	1,040	-0,609

**Treinamento**

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Treinamento	7	-1,160	0,351
Indiferente Treinamento	19	-0,170	-0,644
Satisfeito Treinamento	25	0,454	0,391

### Relação c/Superior

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Relação Superior	7	-1,766	-1,172
Indiferente Relação Superior	14	-0,317	0,997
Satisfeito Relação Superior	30	0,560	0,192

### Informação dos Resultados

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Informação Resultados	9	-0,448	0,351
Indiferente Informação Resultados	22	-0,334	0,328
Satisfeito Informação Resultados	20	0,569	-0,519

### Trabalhar na Empresa

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Trabalhar Empresa	3	-1,423	-1,000
Indiferente Trabalhar Empresa	12	-1,156	0,326
Satisfeito Trabalhar Empresa	36	0,504	-0,025

### Relacionamento Equipe

Categorias	Frequências	Quantificação das Categorias	
		1	2
Insatisfeito Relacionamento Equipe	6	-1,007	-0,936
Indiferente Relacionamento Equipe	13	-0,907	0,273
Satisfeito Relacionamento Equipe	32	0,557	0,065

## Quadro 2- Dimensão 1(Auto-estima)-Tipos de Discriminação

Variáveis	Quantificação das Categorias(QC)	
	QC<0	QC>0
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autonomia</li> <li>❖ Idéias Aceitas</li> <li>❖ Reconhecimento</li> <li>❖ Promoção</li> <li>❖ Relação c/Superior</li> <li>❖ Informação dos Resultados</li> <li>❖ Trabalhar na Empresa</li> <li>❖ Relacionamento Equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Insatisfeito Autonomia</li> <li>❖ Insatisfeito Idéias Aceitas</li> <li>❖ Insatisfeito Reconhecimento</li> <li>❖ Indiferente Reconhecimento</li> <li>❖ Insatisfeito Promoção</li> <li>❖ Indiferente Promoção</li> <li>❖ Insatisfeito Relação Superior</li> <li>❖ Indiferente Relação Superior</li> <li>❖ Insatisfeito Informação dos Resultados</li> <li>❖ Indiferente Informação dos Resultados</li> <li>❖ Insatisfeito Trabalhar na Empresa</li> <li>❖ Indiferente Trabalhar na Empresa</li> <li>❖ Insatisfeito Relacionamento Equipe</li> <li>❖ Indiferente Relacionamento Equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Satisfeito Autonomia</li> <li>❖ Indiferente Idéias Aceitas</li> <li>❖ Satisfeitos Idéias Aceitas</li> <li>❖ Satisfeito Estabilidade</li> <li>❖ Satisfeito Promoção</li> <li>❖ Satisfeito Relação c/Superior</li> <li>❖ Satisfeito Informação dos Resultados</li> <li>❖ Satisfeito Trabalhar na Empresa</li> <li>❖ Satisfeito Relacionamento Equipe</li> </ul>

**Quadro 3- Dimensão 2(Auto-Realização)-Tipos de Discriminação**

Variáveis	Quantificação das Categorias(QC)	
	QC<0	QC>0
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reconhecimento</li> <li>❖ Estabilidade</li> <li>❖ Treinamento</li> <li>❖ Relação c/superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Insatisfeito Reconhecimento</li> <li>❖ Insatisfeito Estabilidade</li> <li>❖ Indiferente Treinamento</li> <li>❖ Insatisfeito Relação Superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Indiferente Reconhecimento</li> <li>❖ Satisfeito Reconhecimento</li> <li>❖ Indiferente Estabilidade</li> <li>❖ Insatisfeito Treinamento</li> <li>❖ Satisfeito Treinamento</li> <li>❖ Indiferente Relação c/Superior</li> <li>❖ Satisfeito Relação Superior</li> </ul>

A Dimensão 1, *auto-estima*, associa basicamente quem é indiferente e insatisfeito com a autonomia, idéias aceitas, reconhecimento, promoção, relação c/superior, informação dos resultados, trabalhar na empresa, relacionamento em equipe na organização em foco. Estes colaboradores necessitam de tomadas de decisão com vista a melhorar seus níveis de auto-estima. Em oposição, se encontram associados os indiferentes e satisfeitos com os mesmos indicadores. São os colaboradores que devem estar com a auto-estima a níveis de suas necessidades ou não afeitos a estas questões.

Quanto à dimensão 2, *auto-realização*, destaca uma articulação entre os indiferentes e insatisfeitos com o reconhecimento, a estabilidade, a quantidade de treinamento, e a relação c/superior na empresa. Em oposição, têm a associação pelos mesmos indicadores dos indiferentes e satisfeitos com a organização. A exceção é contar neste grupo de indiferente-satisfeitos também com a presença dos insatisfeitos com o treinamento, mas esta irregularidade temática deve ser decorrente à baixa variância explicada da dimensão 2, que pode implicaria em uma imprecisão maior.

Com esta interpretação fica concluída a análise da composição interna das dimensões. Esta foi realizada através de uma leitura orientada das medidas de discriminação das variáveis, ao que se seguiu uma abordagem mais pormenorizada das suas categorias, por vias das respectivas quantificações. Ainda que a leitura gráfica dos resultados venha a ter um papel crucial na interface com a complexidade da estrutura da matriz de input, considera-se que o exame prévio e individualizado das dimensões reúne certas vantagens.

Como tem sido evidenciado, ficam a ser conhecidos os principais eixos estruturantes da configuração do espaço de clima organizacional da organização foco, ao mesmo tempo em que ficam identificadas as variáveis e as categorias que devem, privilegiadamente, orientar a leitura dos planos, definidos, a partir das dimensões já interpretadas.

### 3-2-2-Identificação de Configurações ou de Grupos Homogêneos no Espaço de Análise

#### 3-2-2.1-Interpretação dos Planos das Categorias

##### 3-2-2.1.1-Leitura de diferentes configurações de categorias por via das projeções de todas as categorias identificadas em 3-2-1.2.2.

Um plano ao combinar todas as categorias vai permitir que se observe a disposição das categorias das múltiplas variáveis. Uma estratégia de leitura passa, então, por identificar associações privilegiadas entre as categorias e de preferência de diversas variáveis, que é um sinal de diferenciação das mesmas. A proximidade das projeções será obviamente um indicador de potenciais associações. Desse exame, pode decorrer a identificação de diferentes configurações, ainda que coexistentes no mesmo espaço.

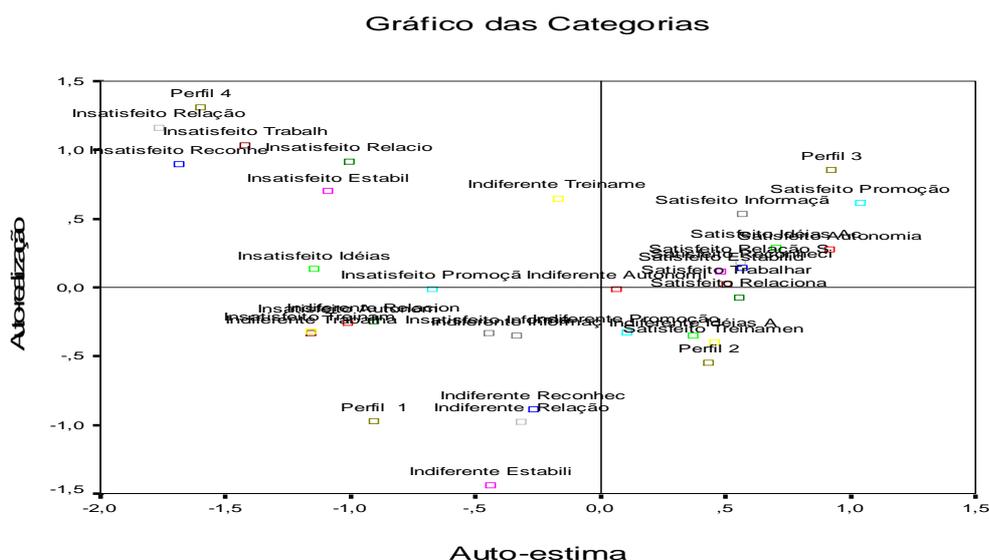
As configurações definidas, ao evidenciarem diferentes combinações das categorias das variáveis em análise, terão obviamente por referência grupos de objetos distintos. Isto significa que se pode proceder à identificação de grupos homogêneos a partir, justamente, da análise do espaço onde estão representadas as propriedades que os caracterizam: as categorias.

Uma garantia de homogeneidade é a proximidade registrada entre certas categorias, daí que a leitura dos planos se centre privilegiadamente nos quadrantes. A análise deve passar pela descrição do(s) grupo(s) que cada quadrante explicita e devem também decifrar o tipo de relações delineadas entre grupos.

Portanto, a disposição espacial dessas diferentes configurações, mas coexistentes no mesmo espaço, acima de tudo um espaço relacional, será elucidativa das relações de associação ou de oposição que os grupos, por elas caracterizados, estabelecem entre si.

Vai-se agora, passar a interpretar o gráfico das categorias do presente estudo de caso.

### Gráfico 3-Configuração Espaço de Clima Organizacional da Empresa



O Gráfico 3 representa o plano que cruza as duas primeiras dimensões. Tem-se assim o espaço de clima organizacional definido segundo os dois eixos estruturantes: a auto-estima e a auto-realização.

Como se destaca, este plano reflete a presença de 4 perfis de colaboradores, para cuja identificação foi em função de proximidade entre as categorias, procurando assim núcleos homogêneos. Estes perfis ou sub-climas foram indicados no Gráfico 3.

O Perfil 1, *Sub-clima 1*, é formado pelos colaboradores insatisfeitos com o seu nível de autonomia na empresa, insatisfeitos com a forma como as suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, indiferentes com o reconhecimento pelo trabalho que executam, indiferentes com a estabilidade no emprego, insatisfeitos com os critérios utilizados para promoções internas, indiferentes com os critérios utilizados para promoções internas, indiferentes com o relacionamento entre o superior imediato x subordinados dentro da sua equipe, indiferentes com as informações gerais sobre os resultados, indiferentes com o fato de trabalhar na empresa e indiferentes com o relacionamento entre as pessoas da sua equipe. O sub-clima 1 envolve o nível de satisfação de 21,6% dos funcionários.

O Perfil 2, *Sub-clima 2*, é formado pelos colaboradores indiferentes com o seu nível de autonomia na empresa, indiferentes com a forma como as suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, satisfeitos com o reconhecimento pelo trabalho que executam, satisfeitos com a estabilidade no emprego, indiferentes com os critérios utilizados para promoções internas, satisfeitos com a quantidade de treinamentos que você vem recebendo, satisfeitos com o relacionamento entre o superior imediato x subordinados dentro da sua equipe, indiferentes com as informações gerais sobre os resultados, satisfeitos com o fato de trabalhar na empresa e satisfeitos com o relacionamento entre as pessoas da sua equipe. O sub-clima 2 envolve o nível de satisfação de 37,7% dos colaboradores.

O Perfil 3, *Sub-clima 3*, é formado pelos colaboradores satisfeitos com o seu nível de autonomia na empresa, satisfeitos com a forma como as suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, satisfeitos com o reconhecimento pelo trabalho que executam, satisfeitos com a estabilidade no emprego, satisfeitos com os critérios utilizados para promoções internas, indiferentes com a quantidade de treinamentos que vem recebendo, satisfeitos com o relacionamento entre o superior imediato x subordinados dentro da sua equipe, satisfeitos com as informações gerais sobre os resultados, satisfeitos com o fato de trabalhar na empresa e satisfeitos com o relacionamento entre as pessoas da sua equipe. O sub-clima 3 envolve o nível de satisfação de 27,5% dos empregados.

O Perfil 4, *Sub-clima 4*, é formado pelos colaboradores insatisfeitos com o seu nível de autonomia na empresa, insatisfeito com a forma como as suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, insatisfeitos com o reconhecimento pelo trabalho que executam, insatisfeitos com a estabilidade no emprego, insatisfeitos com os critérios utilizados para promoções internas, indiferentes com a quantidade de treinamentos que você vem recebendo, insatisfeitos com o relacionamento entre o superior imediato x subordinados dentro da sua equipe, indiferentes com as informações gerais sobre os resultados, indiferentes com o fato de trabalhar na empresa e insatisfeitos com o relacionamento entre as pessoas da sua equipe. O sub-clima 4 envolve o nível de satisfação de 13,2% dos funcionários.

Pelas configurações ou sub-climas que se evidenciam nesta empresa, percebe-se que é necessário desenvolver planos de ação distintos para cada perfil de insatisfação percebida.

Observa-se que os 1º e 4º quadrantes são formados pelos colaboradores mais satisfeitos. Repare também que são quadrantes adjacentes. Em oposição, verifica-se que são nos quadrantes 2º e 3º onde se encontram os colaboradores mais insatisfeitos. Os quadrantes 2º e 3º também são adjacentes, ratificando a associação entre estes grupos. São nestes sub-climas identificados que os dirigentes e administradores da empresa devem montar um plano de ação mais amplo que contemple as várias medidas de correção que devem ser desenvolvidas, nos aspectos detectados como deficientes. Já os sub-climas presentes nos 1º e 4º quadrantes também exigem planos de ação que desencadeiem motivações em aspectos de grau de indiferença e corrijam as poucas insatisfações apresentadas em alguns indicadores.

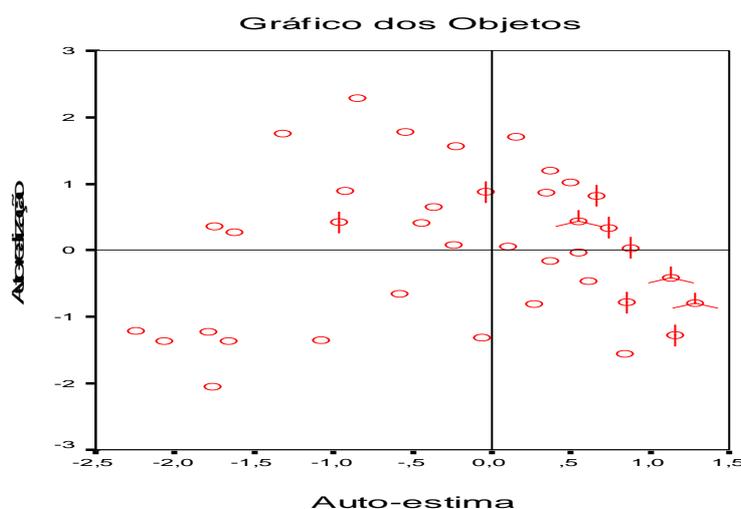
Desenvolvendo planos de ação distintos para cada caso, com certeza, o clima organizacional ideal, que englobe toda a empresa, emergirá e a empresa será um todo coesa no grau de satisfação de seus membros. A motivação para colaboração aumentará, uma vez que as necessidades essenciais do ser humano de auto-estima e auto-realização estarão sendo satisfeitas.

### 3-2-2.2-Interpretação dos Planos de Objetos

#### 3-2-2.2.1- Observação da intensidade da presença dos grupos já identificados

Observando a representação dos objetos se podem inferir sobre a intensidade da semelhança entre os colaboradores de um mesmo grupo ou sub-clima, isto é, o quanto dentro de uma mesma configuração os indivíduos são homogêneos quanto ao seu grau de satisfação com a empresa.

**Gráfico 4- Distribuição dos Colaboradores no Espaço de Clima Organizacional**



Os sub-climas 4 e 1, localizados respectivamente nos 2º e 3º quadrantes, apresentam colaboradores mais dispersos quanto aos seus graus de insatisfação/indiferença. Já os sub-climas 3 e 2, localizados respectivamente nos 1º e 4º quadrantes, contemplam colaboradores que variam menos quanto à satisfação/indiferença com os indicadores considerados.

#### **4-Conclusão**

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. A pesquisa revelou que a realidade percebida pelos colaboradores nos diversos aspectos tem nuances diferenciada e não é um grau de insatisfação geral, mas localizado.

Esta informação muda tudo, pois indica que a empresa não deve desenvolver um plano geral de ação que remova a insatisfação percebida, porque ela é sentida de maneira diferenciada por variados grupos de colaboradores na empresa. O plano de ação deve, então, ser focado em cada segmento diferenciado de clima organizacional, de modo que o clima organizacional ideal prevaleça para toda a empresa, para todos os colaboradores, sem estratificação.

Portanto, o procedimento de medição do grau de satisfação dos membros da empresa, corresponde, primeiro, em dividir cada uma das dificuldades a abordar, no maior número possível de parcelas que forem necessárias, para melhor resolvê-las: é a análise e, em seguida conduzir, por ordem, os planos de ação, começando pelas estruturas mais simples e mais fáceis de intervir, para subir pouco a pouco, gradualmente, até às configurações dos mais complexos e problemáticos sub-climas, como num processo de síntese. No final, o clima organizacional satisfatório emergirá de modo sinérgico em toda a corporação.

Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevará suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

#### **5-Bibliografia**

- [1] **Carvalho**, Helena. Análise Multivariada de Dados Qualitativos- Utilização da HOMALS com SPSS. Edições Silabo. Lisboa, 2004.
- [2] **Geer**, John Van de. Multivariate Analysis of Categorical Data: Theory. Sage Publications. USA,1993.
- [3] **Greenacre**, Michel. Theory and Applications of Correspondence Analysis. Academic Press. London, 1996.
- [4] **Reis**, Elizabeth. Estatística Multivariada Aplicada. Edições Silabo. Lisboa, 1997.
- [5] **Young**, Forrest. Quantitative Analysis of Qualitative Data. Psychometrika, Vol.46, no 4, pp.357-388.
- [6] SPSS Statistical Algorithms (sd). Chicago, SPSS Inc.2003.

- [7] **Caldas**, Miguel P e **MOTTA**, Fernando C. Prestes, Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- [8] **Chiavenato**, Idalberto. Os Novos Paradigmas: como as Mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [9] **Ferreira**, Ernando Monteiro. Diagnóstico Organizacional para a Qualidade e Produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- [11] **Franco**, Dermeval. A Poderosa Cultura Empresarial: Ame-a ou Deixe-a.
- [12] **Freitas**, de Maria Ester de. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto, São Paulo: Makron Books , 1991.
- [13] **Fleury**, Maria Tereza Leme e **FISCHER**, Rosa Maria (Org.). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1990.40 Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002.
- [14] **Luz**, Já Nine Pacheco da. Metodologia para Análise de Clima Organizacional: Um Estudo de Caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- [15] **Luz**, Ricardo. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- [16] **Moscovici**, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.
- [17] **Nassar**, Paulo. História e Cultura Organizacional. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.
- [18] **Soares**, Vanessa Pires. A Cultura Organizacional e seus Componentes.
- [19] **Souza**, Edela Lanzer Pereira de. Clima e Cultura Organizacionais: Como se Manifestam e como se Manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.
- [20] **Vergasta**, Patrícia Dantas. Cultura e Aprendizagem Organizacional. 2001.
- [21] **Well**, Pierre. Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: A Nova Cultura Organizacional Holística. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.
- [22] **Reis**, Elizabeth & **Moreira**, Raul. Pesquisa de Mercado. Edições Silabo. Lisboa, 1993.
- [23] **Meulman**, Jacqueline. The Integration of Multidimensional Scaling and Multivariate Analysis with Optimal Transformations. Psychometrika, Vol.57, no 4, pp.539-565.
- [24] **Allaire**, Y. Firsirotu, M., Organization Studies, Montreal: Editora Egos, 1984.
- [25] **Bedani**, M. Clima organizacional : investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicol. Am. Lat.*, ago. 2006, no.7, p.0-0. ISSN 1870-350X
- [27] **Bispo**, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção (São Paulo), v. 16, p. 258-273, 2006.
- [28] **Chiavenato**, I. Recursos Humanos: edição compactada. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- [29] **Churchill**, Gilbert A. Marketing: Criando Valor para os Clientes. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2000.
- [30] **Ferraro**, G. P. The Cultural Dimension of International Business. New Jersey, Estados Unidos, Prentice Prentice Hall, 1994.
- [31] **Fleury**, M. T. K. et al. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1996;
- [32] **Freud**, S. Além do Princípio do Prazer (1920). In: *Pequena coleção das obras de Freud*; trad. C.M. Oiticica. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- [33] **Kissil**, M. Gestão de Mudança Organizacional. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo. Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol. 4, São Paulo, 1998.
- [34] **Junior**, A. L. T. Pesquisa Avançada de Clima Organizacional: novas metodologias e reflexões. Revista Anhangüera, vol. 6, n. 1, São Paulo, 2005.
- [35] **Lakatos**, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- [37] **Laraia**, R. B. Cultura um Conceito Antropológico. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora, 1992.
- [38] **Likert**, R. Novos Padrões de Administração. São Paulo: São Paulo, 1971.
- [39] **Luz**, R. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995;
- [40] **Maximiano**, Antonio. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo : Atlas, 2006.
- [41] **Mello**, M. S. O. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2004.
- [42] **Moscovici**, F. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- [43] **Oliveira**, M. A. Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.
- [44] **Putnam**, A. Factors influencing Project Success, Challenge or Failure. PMI : Erie, Pennsylvania, EUA, 2007.
- [45] **Soares**, V. P. A Cultura Organizacional e seus Componentes, 2008.
- [46] **Souza**, E. L. P. Clima e Cultura Organizacionais: Como se Manifestam e como se Manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.