

# Um Estudo do Clima Organizacional da Companhia Pernambucana de Saneamento - Compesa Utilizando Análise em Competentes Principais (pca)

**Helaine Cristine Carneiro Dos Santos**  
helainecristine@hotmail.com  
UFRPE

**Filipe Lopes Martins de Melo**  
flopes.melo@gmail.com  
UFRPE

**Andressa Pacífico Franco Quevedo**  
andressadm@gmail.com  
UFRPE

**Gisele Fernanda Rocha e Silva**  
rocha.gisele@yahoo.com.br  
UFRPE

**Resumo:** Sabendo que o clima organizacional é um tema de grande relevância para a maioria das empresas, o presente trabalho tem como objetivo avaliar o nível de satisfação dos funcionários da Companhia Pernambucana de Saneamento – COMPESA, localizada em Afogados da Ingazeira – PE, empresa vinculada ao Governo do Estado de Pernambuco por meio da Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos, com o propósito de identificar a importância do tema para a empresa e seus colaboradores. Desta forma, foi elaborado um questionário de perguntas com opções de respostas para colher a opinião da equipe e gerar gráficos de PCA (análise de componentes principais) para visualizar as respostas e identificar os pontos de melhoria na empresa supracitada.

**Palavras Chave:** Clima organizacional - COMPESA - PCA - -

## **1. INTRODUÇÃO**

O clima organizacional é de certa forma, o espelho da cultura organizacional, ou o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. O clima está ligado diretamente à cultura da empresa, influenciando direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Atualmente, na era da informação a principal vantagem competitiva de uma empresa é obtida por intermédio das pessoas. Elas deixaram de ser vistas como meros recursos organizacionais e passaram a fornecer conhecimentos, inovações. (CHIAVENATO, 1999). As organizações competitivas se caracterizam pela capacidade de escolher e manter os colaboradores na empresa. Não apenas manter, mas mantê-los motivados, desafiados a alcançar os objetivos organizacionais. Para que isso ocorra é necessário que se verifiquem vários fatores, entre eles, a cultura e o clima organizacional. Porém o clima é um item difícil de ser mensurado, visto que estar associado a elementos intangíveis e é um fenômeno temporal.

A empresa pesquisada para o desenvolvimento do artigo foi a Companhia Pernambucana de Saneamento – COMPESA, localizada em Afogados da Ingazeira – PE. A mesma vem passando por diversas mudanças estruturais ao longo dos anos e tornou-se uma sociedade anônima de economia mista, com fins de utilidade pública, estando vinculada ao Governo do estado de Pernambuco por meio da Secretaria de recursos hídricos e energéticos. É uma organização dotada de personalidade jurídica de direito privado, tendo o estado como seu maior acionista. Nesse tempo diversas empresas terceirizadas foram contratadas e o quadro de funcionários efetivos foi bastante reduzido mexendo assim no clima organizacional da empresa. Por isso a escolha da empresa para o nosso estudo.

Mayo (2003) considera que tudo pode ser quantificado, de forma que possa ser administrado e modificado. Pode-se encontrar e estabelecer medidas, seja para avaliar a capacidade ou o potencial humano, a cultura em que se trabalha ou ainda a motivação dos funcionários.

De acordo Rizzatti (1995) os fatores de análise do clima organizacional, são: imagem da empresa; política de recursos humanos; sistema de assistência e benefícios; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; liderança; satisfação pessoal e motivação; processo decisório e comunicação. Estes fatores servirão de base para o presente trabalho.

Não foi visto na literatura nenhum estudo a respeito de clima organizacional utilizando análise multivariada de dados que levem em consideração estes fatores. Uma das ferramentas mais utilizadas em dados multivariados é a análise de componentes principais (PCA). Esta ferramenta representa a variação presente em muitas variáveis e amostras, usando um espaço dimensional reduzido, como um gráfico de duas ou três dimensões. A análise em componentes principais apresenta as seguintes vantagens: são ferramentas de simples aplicação, os cálculos de dados multivariados são rápidos (apresentam resultados em menos de 1 minuto), são de fácil interpretação, possibilitam maior inferência de conhecimentos nos resultados, são ferramentas precisas, eficientes e robustas, de modo a apresentar melhores resultados quando comparado as análises univariadas.

## **2.0. OBJETIVO**

### **2.1. GERAL**

Analisar multivariadamente, no tocante, o clima organizacional e motivacional de forma qualitativa, o perfil de funcionários que trabalham em uma sociedade anônima de

economia mista, com fins de utilidade pública, localizada na cidade de Afogados da Ingazeira, interior do estado de Pernambuco.

## 2.2. ESPECÍFICO

Utilizar gráficos de análise em componentes principais (PCA) para avaliar qualitativamente opiniões relatadas em um questionário de perguntas objetivas aplicados aos funcionários efetivos e terceirizadas da referida organização.

## 3.0. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Antes de mais nada é importante frisar que existe uma estreita relação entre os conceitos de clima e cultura organizacional, sendo assim, é recomendável desvendar os principais elementos culturais de uma organização antes de se partir para um levantamento e análise de clima, observando que a cultura é um lento processo de sedimentação, logo, o que deu certo, permanece e vai sendo reproduzido. Por outro lado, o clima tem caráter mais imediato, ou seja, é a percepção do contexto num dado momento. (BRESCANCINI, 2005). Para Souza (1978, p. 38) “O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima”.

Apesar de ser um tema que é academicamente abordado há anos, a cultura organizacional conquistou destaque e atingiu fortemente as organizações modernas apenas nos anos oitenta, isto pode ser constatado pelo grande aumento na busca por empresas de consultoria para aplicar as novas técnicas e pelo grande destaque na imprensa. Entre os diversos fatores que podem ter causado esse avalanche de interesses pela cultura das organizações, pode-se destacar o “[...] declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses.” (FREITAS, 1991, p. 74). Separando-se um pouco do contexto histórico e já adentrando nas ideias teóricas pode-se definir que a cultura organizacional é:

“[...] um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão.” (ALVESSON, 1987 apud FREITAS, 1991, p. 74).

Segundo Robbins (2005), a cultura afeta as atitudes e o comportamento dos funcionários, produzindo uma compreensão em comum entre os mesmos acerca do que é considerado comportamento apropriado e significativo. Esta noção pode ser caracterizada como institucionalização. É possível dizer, analogicamente claro, que uma organização é como um organismo vivo e cada uma possui sua própria personalidade que, muitas vezes, são inerentes à cultura externa, ou seja, podem estar situadas em uma mesma cidade e em um mesmo estado, porém, vão possuir características diferentes, como “[...] caráter e sentimento único, que vão além de suas características estruturais.” (ROBBINS, 2005, p. 374).

Ao se desenvolver um estudo acerca da cultura organizacional, percebe-se que existem diversas correntes teóricas para buscar definir um mesmo fenômeno, partindo para a definição de Robbins (2005), a cultura organizacional referencia um sistema de valores compartilhados entre si pelos funcionários e que diferencia uma organização das demais. Alguns elementos básicos que capturam a essência da cultura de uma determinada organização são elencados: inovação e assunção de riscos; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; orientação para as pessoas; orientação para a equipe; agressividade;

estabilidade. Dando continuidade à mesma linha de raciocínio de Robbins, porém, utilizando de um conceito mais bem elaborado, Schein afirma que:

“A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.” (SCHEIN, 1985 apud FREITAS, 1991, p. 74-75).

Freitas (1991) discorre sobre alguns elementos que fornecem uma interpretação para os funcionários da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita, isso ocorre devido a uma linguagem funcionalizada, restando apenas aceitação do que é oferecido e como é oferecido. Logo, as mensagens e comportamentos convenientes são objeto de aplauso e adesão, havendo à naturalização do seu conteúdo e à transmissão espontânea aos demais funcionários. Tanto a adesão como a reprodução não demonstram a liberdade dos indivíduos e sim a aceitação, evidenciada na eficiência do controle embutido. Citando apenas os elementos mais frequentes, tem-se: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis normas e processos de comunicação.

Analisando o clima organizacional, Brescancini (1991) entende-o, como a atmosfera do ambiente de trabalho, pois se refere a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupos, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, orientando e determinando, desse modo, o comportamento de seus integrantes e criando um ambiente com personalidade própria, como foi falado anteriormente. Ao abordar temas como as percepções e expectativas de funcionários, o conceito de clima traz à tona a lógica das trocas internas que ocorrem nos ambientes de trabalho, bem como a noção ampliada do contrato firmado entre organizações e seus colaboradores, contemplando suas dimensões formais e psicológicas.

"Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema" (Katz & Kahn, 1970, p. 85).

### 3.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Pode-se dizer que o clima organizacional é um aferidor da satisfação dos funcionários de uma organização que, por sua vez, é o reflexo da cultura ou realidade de uma organização (CODA, 1993). Segundo Luz (2001), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável a proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Para Lacombe (2005, p.236) o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente do trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe, remuneração, reconhecimento entre outras. Portanto, podem-se perceber as diversas variáveis que exercem influências sobre o clima organizacional, funcionando em constante sincronia e impactando no comportamento dos funcionários e na potencialização, ou não, dos resultados de uma organização. Quanto mais o ambiente organizacional for ajustado às necessidades e valores das pessoas e alinhados com os objetivos da empresa, maior tende a ser a satisfação nos indivíduos a que a ela pertence.

### 3.3 POR QUE AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL?

Segundo Brescancini (1991) as análises e reflexões sobre clima organizacional permitem avaliar como funcionários entendem e avaliam o equilíbrio entre as contrapartidas que estão recebendo em troca da dedicação e do trabalho que realizam. Quando o nível de insatisfação supera frequentemente o de satisfação, o compromisso do funcionário com a empresa vai sofrendo um desgaste que pode culminar na ruptura do contrato psicológico de trabalho e em alguns casos da própria relação formal. Sendo assim, é evidente a importância de avaliar o clima organizacional nos mais diversos setores e nas mais diversas organizações.

#### 4.0. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

##### 4.1. LEVANTAMENTO DOS DADOS

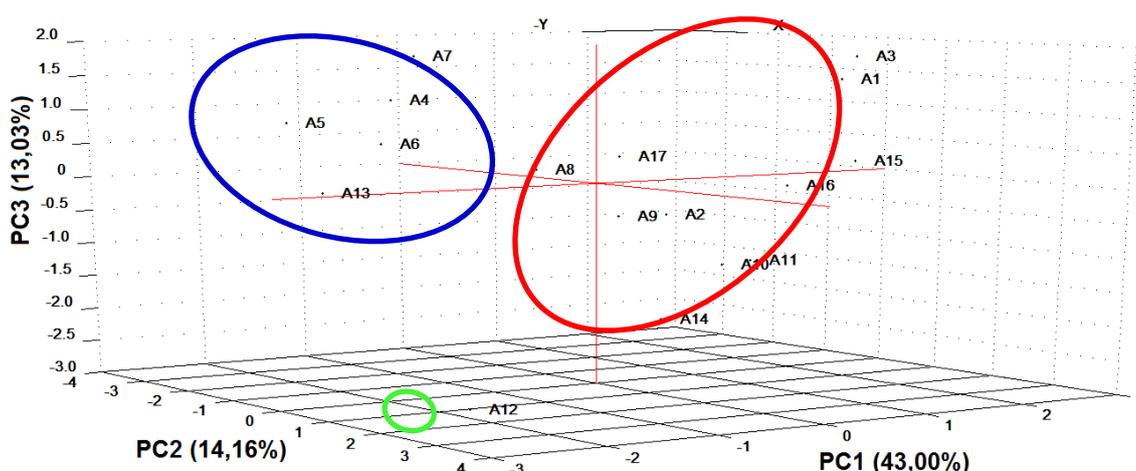
Para o levantamento de dados, foi elaborado um questionário com 18 perguntas com diferentes opções de respostas no que diz respeito a questões relevantes sobre clima organizacional e motivação no trabalho, levando em consideração alguns fatores de análise de Rizzatti (1995). Este questionário foi aplicado a 17 colaboradores de diferentes áreas da empresa. Todas as respostas foram codificadas e digitalizadas em uma planilha de dados do Microsoft Office Excel® e importada por um programa de tratamento matemático e estatístico de dados *The Unscrambler*®, versão 10.2.

##### 4.2. ANÁLISE DOS DADOS

Para a PCA, cada funcionário foi considerado como 1 amostra e cada pergunta como 1 variável, deste modo a matriz de dados multivariados foi composta por 17 amostras e 17 variáveis. A partir desses dados modelos de análises exploratórias PCA foram elaborados.

#### 5.0. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A **Figura 1** apresenta os resultados obtidos da análise multivariada PCA dos questionários levando em consideração todas as variáveis (perguntas).

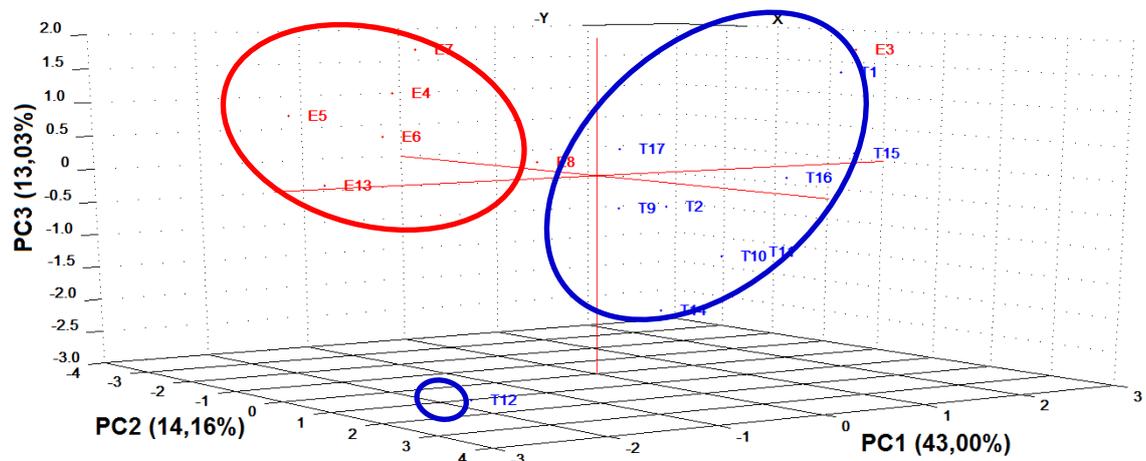


**Figura 1.** Gráfico da PCA referente às respostas de 17 funcionários (A1 a A17) relacionadas ao clima organizacional e motivação no trabalho da COMPESA.

O gráfico da PCA (**Figura 1**) revela a presença de duas classes (destacadas nos círculos azul e vermelho) e de uma amostra isolada (colaborador A12 - círculo verde) com a

utilização de 3 PC's que explicam o total de 70,19% da variância dos dados. A proximidade entre as amostras dentro de sua classe significa dizer que estas apresentam similaridades nas variáveis estudadas, do contrário, quanto maior a distância entre as classes e/ou amostras, mais divergentes serão suas respostas. Para avaliar quais fatores influenciam na formação dessas classes, variáveis de categorias serão utilizadas na codificação das perguntas. Uma análise prévia dos dados revelou que das 18 variáveis, 9 estavam correlacionadas, logo das 18 variáveis, 9 foram estudadas.

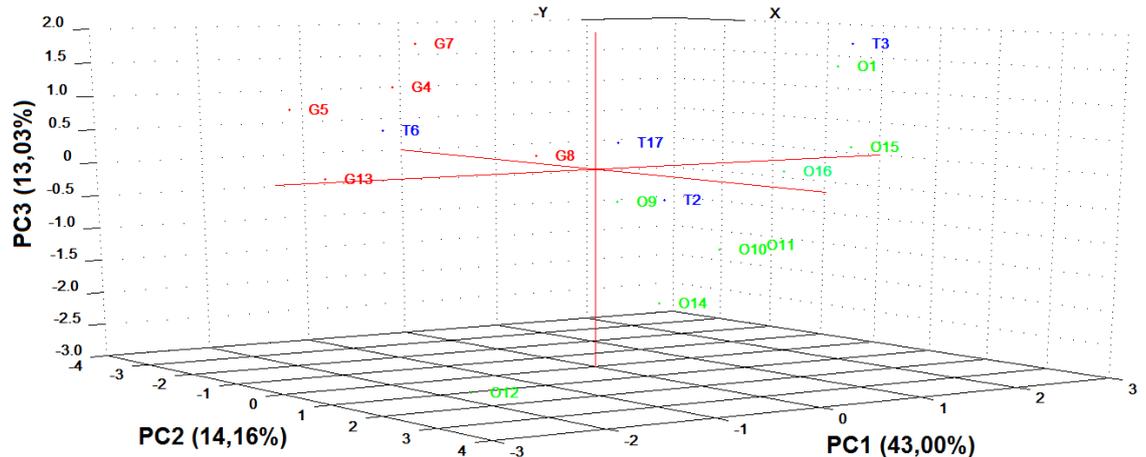
Para avaliação da classe funcional na COMPESA, as amostras foram codificadas como **E** para funcionários efetivos e **T** para funcionários terceirizados. A **Figura 2** apresenta o gráfico da PCA com os respectivos códigos **E** ou **T**.



**Figura 2.** Gráfico da PCA referente às respostas de 17 funcionários com variáveis de categoria para identificar a sua classe funcional na COMPESA. **Legenda:** E = Efetivo; T = Terceirizado.

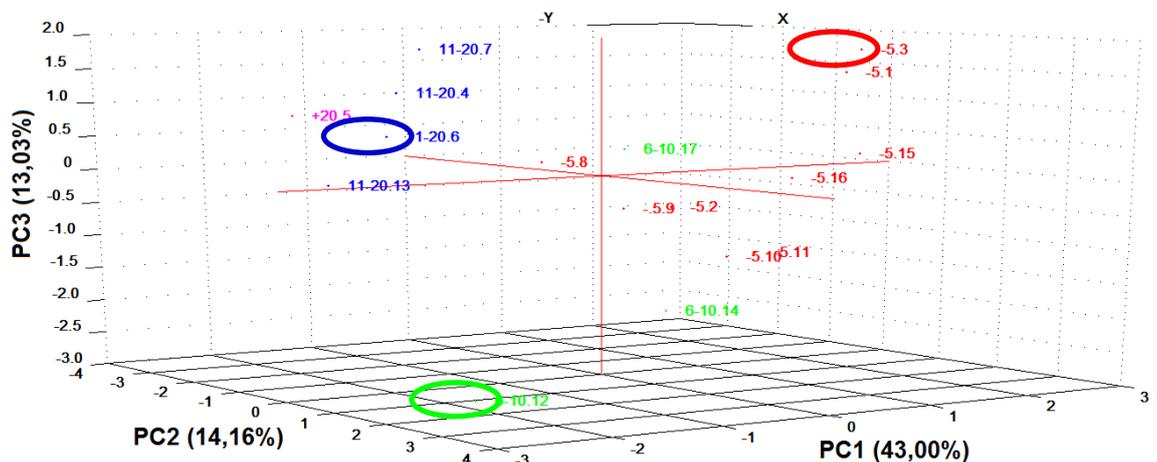
As duas classes formadas e observadas na **Figura 1**, referem-se às classes funcionais **E** e **T** (**Figura 2**). Observa-se na **Figura 2**, que a amostra **E3** está contemplada na classe dos terceirizados, entretanto, esta amostra refere-se à classe dos efetivos. Observa-se também, que a amostra **T12** encontra-se relativamente afastada de sua classe **T**. Para avaliar as possíveis causas destes comportamentos anômalos outros gráficos serão analisados em função de suas outras variáveis de categoria.

A seguir, será analisada a dispersão das amostras na PCA em função da hierarquia ocupada por cada funcionário (**Figura 3**). No presente estudo foram levadas em consideração três classes hierárquicas: Gerentes (**G**), Técnicos (**T**) e Operacionais (**O**).



**Figura 3.** Gráfico da PCA referente às respostas de 17 funcionários com variáveis de categoria para nível hierárquico. **Legenda:** G = Gerentes; T = Técnicos; O = Operacionais.

O gráfico da PCA (**Figura 3**) mostra que a maioria dos funcionários efetivos (**Figura 2**) são gerentes, exceto os efetivos técnicos **T6** e **T3**. Pode-se inferir que uma das possíveis causas para **E3** na **Figura 2** estar distante de sua classe **E** se dá pelo fato deste funcionário ser técnico. Também, é interessante observar que **T3** e **T6** são efetivos e técnicos, e, no entanto, encontram-se afastados entre si, e que **O12** permanece afastado de sua classe **O**. Para explicar esses eventos, o gráfico a seguir (**Figura 4**) revela a dispersão destes funcionários em função do tempo de serviço na empresa. Os tempos de serviço avaliados foram de menos de 5 anos (**-5**), de 6 a 10 anos (**6-10**), de 11 a 20 anos (**11-20**) e de mais de 20 anos (**+20**) de empresa.

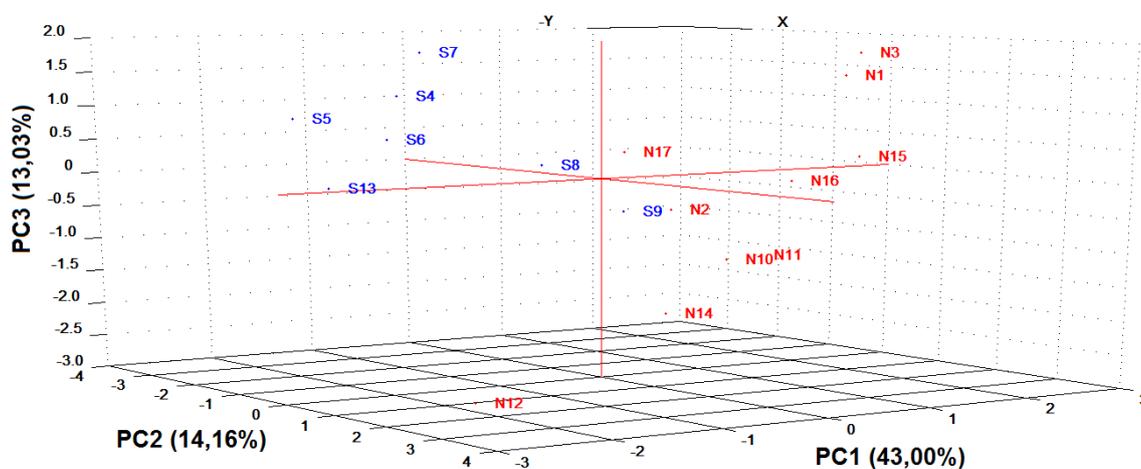


**Figura 4.** Gráfico da PCA referente às respostas de 17 funcionários com variáveis de categoria para tempo de serviço na empresa. **Legenda:** menos de 5 anos (**-5**), de 6 a 10 anos (**6-10**), de 11 a 20 anos (**11-20**) e para mais de 20 anos (**+20**).

A **Figura 4** mostra que os técnicos efetivos **T3** e **T6** (**Figura 3**) estão separados por tempo de serviço, pois **T3** (círculo vermelho) tem menos de 5 anos de empresa, enquanto **T6** (círculo azul) tem de 11 a 20 anos de empresa. Também é interessante ressaltar que **T6** mesmo sendo técnico, encontra-se inserido na classe de gerentes (**Figura 3**), e essa inserção se dá pelo fato de todos os funcionários dessa classe terem mais de 11 anos de empresa. De maneira análoga, o funcionário **O12** (círculo verde) encontra-se mais afastado

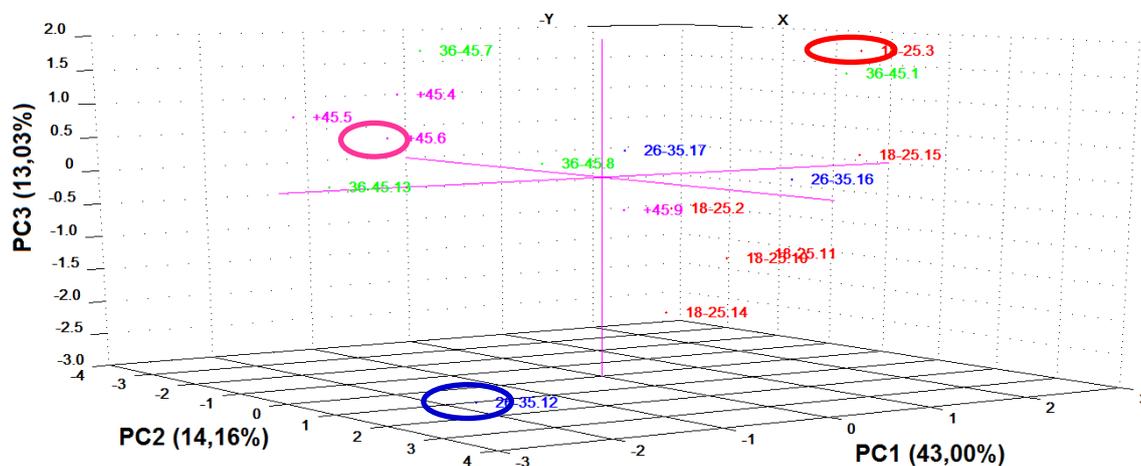
da maioria dos funcionários da classe **O**, também por tempo de serviço, pois **O12** tem de 6 a 10 anos de serviço, enquanto a maioria dos funcionários **O** possuem menos de 5 anos de serviço.

O gráfico a seguir (**Figura 5**) leva em consideração a dispersão das amostras na PCA em função da promoção de cargo na empresa. Para isso, os funcionários foram codificados como **S** para os promovidos e como **N** para os que não foram promovidos. Neste gráfico observa-se que todos os gerentes e o técnico **T6** (**Figura 3**) foram promovidos, enquanto, o técnico **T3** não foi promovido. Essa observação corrobora com as inferências feitas na **Figura 4** que explicam a distancia entre **T3** e **T6**. É importante evidenciar a distancia de **O12** (**Figura 3**) em relação aos demais membros da classe **O** pelo fato de **O12** estar a mais tempo na empresa (**Figura 4**) e ainda não ter recebido promoção de cargo (**Figura 5**).



**Figura 5.** Gráfico da PCA referente às respostas de 17 funcionários com variáveis de categoria para promoção de cargo. **Legenda:** S = promovido, N = não promovido.

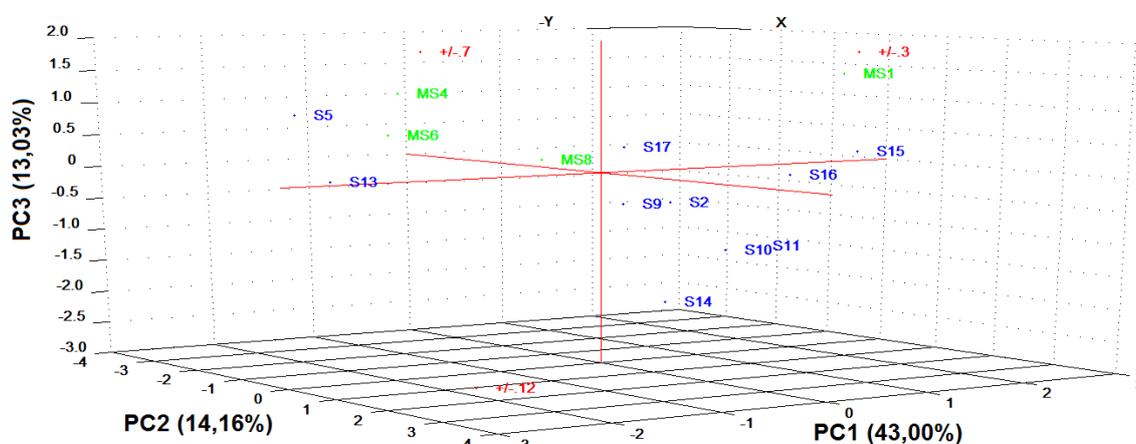
A **Figura 6** apresenta a dispersão das amostras na PCA com relação a idade dos funcionários. As faixas etárias avaliadas foram de 18 a 25 anos (**18-25**), de 26 a 35 anos (**26-35**), de 36 a 45 anos (**36-45**) e de mais de 45 anos (**+45**).



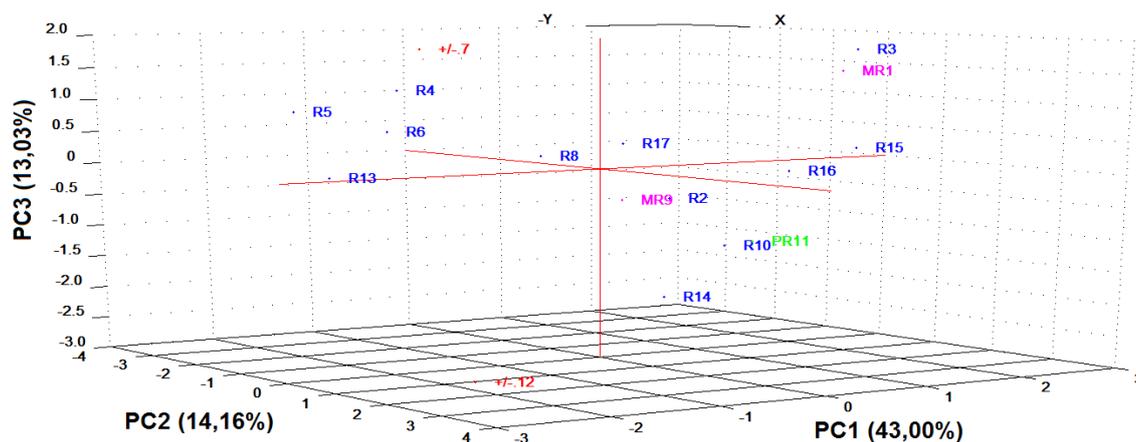
**Figura 6.** Gráfico da PCA referente às respostas de 17 funcionários com variáveis de categoria para a classificação da idade por faixas etárias. **Legenda:** de 18 a 25 anos (18-25); de 26 a 35 (26-35); de 36 a 45 (36-45) e de mais de 45 anos (+45).

O gráfico da PCA (**Figura 6**) revela que o funcionário **O12** (círculo azul) possui idade na faixa etária entre os 26 a 35 anos, enquanto a maioria dos funcionários da classe **O** possuem idades na faixa etária dos 18 aos 25 anos. É interessante ainda avaliar que **T3** possui idade na faixa de 18 a 25 anos, diferentemente de **T6** que tem mais de 45 anos. Observa-se também que todos os gerentes (**Figura 3**) possuem idade acima dos 36 anos.

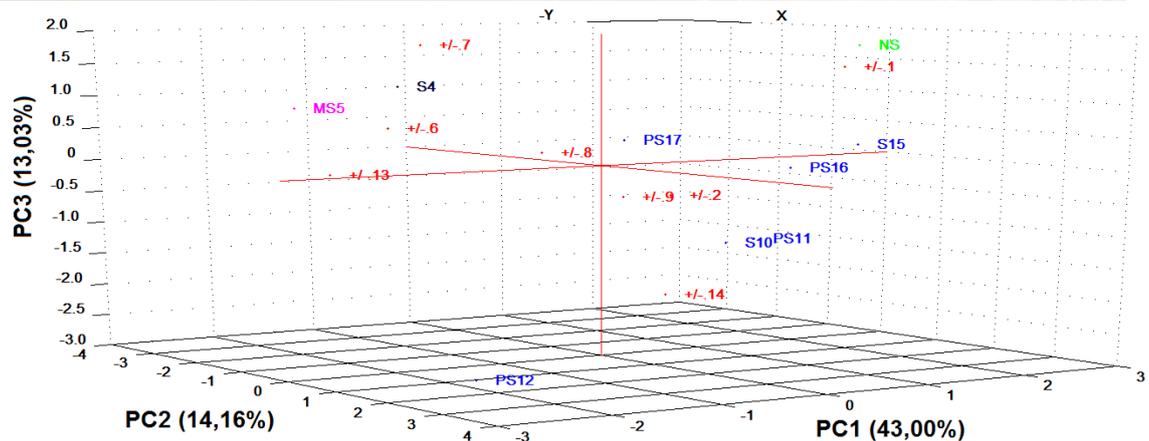
Os gráficos a seguir revelam a dispersão das amostras em função da satisfação (**Figura 7**), reconhecimento (**Figura 8**) e estabilidade (**Figura 9**) dos funcionários com relação à empresa.



**Figura 7.** Gráfico da PCA referente às respostas de 17 funcionários com variáveis de categoria para satisfação dos funcionários com relação a empresa. **Legenda:** MS = muito satisfeito; S = satisfeito; +/- = mais ou menos satisfeito; PS = pouco satisfeito; NS = nada satisfeito.



**Figura 8.** Gráfico da PCA referente às respostas de 17 funcionários com variáveis de categoria para o reconhecimento do funcionário. **Legenda:** MR = muito reconhecido; R = reconhecido; +/- = mais ou menos reconhecido; PR = pouco reconhecido; NR = nada reconhecido.



**Figura 9.** Gráfico da PCA referente às respostas de 17 funcionários com variáveis de categoria para a estabilidade do funcionário na empresa. **Legenda:** MS = muito seguro; S = seguro; +/- = mais ou menos seguro; PS = pouco seguro; NS = nada seguro.

As **Figuras 7, 8 e 9** mostram que o funcionário **A3** se sente mais ou menos satisfeito, reconhecido e nada seguro na empresa, enquanto o funcionário **A6** se sente muito satisfeito, reconhecido e mais ou menos seguro. Além disso, observou-se nos gráficos da PCA anteriormente apresentados que o funcionário **A3** é técnico efetivo, possui idade na faixa dos 18 a 25 anos, tem menos de 5 anos de tempo de serviço na empresa e ainda não recebeu promoção, enquanto, o funcionário **A6**, que também é técnico e efetivo, tem mais de 45 anos, tem de 11 a 20 anos de empresa, já foi promovido e se sente muito satisfeito. De maneira análoga, outras observações e indagações podem ser avaliadas para a escolha de funcionários para promoção, demissão, gratificação, dentre outros.

## 6.0. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão capaz de identificar vulnerabilidades no modelo de gestão de pessoas de uma empresa e fornecer informações pertinentes para a tomada de decisão. Desta forma, conclui-se que através da análise do clima é possível identificar os pontos fortes e fracos da organização, a visão de cada colaborador em relação às variáveis analisadas e o quanto a insatisfação de um funcionário pode interferir no seu desempenho profissional. Com isso a empresa pode criar estratégias competitivas para mudar este cenário e ganhar mais credibilidade de sua equipe.

O presente trabalho aplicado na COMPESA demonstrou através das análises dos gráficos de PCA's uma forma inovadora de identificar como estas variáveis interferem nos resultados do clima da empresa. No geral pode-se verificar que as classes entre si possuem uma analogia. As amostras que estavam fora desta analogia possuíam fortes características que justificavam este comportamento. Estas características avaliadas são os pontos de atenção que a empresa precisará verificar para então decidir o que deverá ser feito. O importante é que estas amostras sejam inseridas nas suas respectivas classes que apresentam resultados satisfatórios para a organização.

Esse estudo demonstra a potencialidade da análise multivariada usando a PCA como ferramenta matemática e estatística para tomada de decisão. Esta análise pode ser utilizada para um propósito específico, dependendo do objetivo que se quer avaliar.

## 7.0 REFERÊNCIAS

**AKTOUF, O.** O simbolismo e a cultura de empresa. In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

**BRESCANCINI, A. M.** Motivação, Clima Organizacional e Qualidade de Vida. In: Levy, Evelyn & Drago, Pedro Aníbal (orgs.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. FUNDAP. São Paulo.(2005).

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

**CODA, R.** Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

**FREITAS, M.** Cultura organizacional grandes temas em debate. Rev. Adm. Empresas. vol.31 no.3 São Paulo July/Sept. 1991

**HAIR JR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. e BLACK, William .C.** Análise Multivariada de Dados, 5ª Ed. - Porto Alegre - Bookman, 2005.awsdx

**KATZ, D. & KAHN, R.** Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1970

**LACOMBE, Francisco José Masset.** Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

**LUZ, J. P.** 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. Disponível em <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>.

**MAYO, A.** Valor humano da Empresa - Valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

**RIZZATTI, G.** Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

**SOUZA, E. L. P.** Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher: Porto Alegre, RS: Programa de Pós Graduação em Administração, PPGA, 1978.