



CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS DIFERENTES PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE E SUA RELAÇÃO COM O NÍVEL HIERÁRQUICO

KAROLLINE NASCIMENTO GAVA
karolgava@yahoo.com.br
IF Sudeste MG

NICÁSSIA FELICIANA NOVÔA
nicassia.novoa@ifsudestemg.edu.br
IF Sudeste MG

HELDER ANTÔNIO DA SILVA
helder.silva@ifsudestemg.edu.br
IF Sudeste MG

WANDERLÉIA DA CONSOLAÇÃO PAIVA
wanderleia.paiva@ifsudestemg.edu.br
IF Sudeste MG

Resumo: O mercado está cada vez mais competitivo tendo diversas empresas com linhas de ações parecidas. Portanto para obter destaque, crescimento e alcançar lucros, não basta apenas se valer dos recursos financeiros, tecnológicos e estruturais, é necessário também que se tenha uma maior preocupação com os recursos humanos. As pessoas são essenciais à sobrevivência de qualquer organização, é importante que lhe sejam dadas o devido respeito e, sendo assim, a empresa necessita investir na melhoria do clima organizacional, com o intuito de gerar ações mais efetivas para a organização e principalmente para seus colaboradores. O presente trabalho tem objetivo de avaliar as diferentes visões dos colaboradores, considerando seus níveis hierárquicos, sobre o clima organizacional de uma empresa de médio porte. O método utilizado foi o estudo de caso, tendo como coleta de dados a aplicação de questionários aos integrantes da empresa. Para avaliar os dados obtidos foi utilizada a técnica estatística multivariada Análise Discriminante Múltipla. O resultado obtido mostra que o cargo ocupado pelo colaborador nesta organização é capaz de influenciar seu modo de comportar e perceber o

clima, tanto do seu setor quanto da empresa como um todo, ou seja, o nível hierárquico ao qual ocupa influencia o ambiente organizacional.

Palavras Chave: Clima Organizacional - Nível Hierárquico - Comportamento - Organização -



1. INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez maior e englobando diversas empresas com linhas de segmento parecidas. Para obter destaque, crescimento e alcançar lucros, não basta apenas se valer dos recursos financeiros, tecnológicos e estruturais, sendo necessário também que se tenha uma maior preocupação com os recursos humanos. Maximiano (2011:149) afirma que “a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas da eficiência dos sistemas técnicos.”

Como o ser humano é um recurso essencial e fundamental à sobrevivência de uma organização, é de suma importância que lhe seja dado o devido tratamento, atentando-se a todos os fatores que podem ou não colaborar para o desenvolvimento das pessoas em suas funções diárias. E são diversos os fatores que influenciam o comportamento das pessoas: podendo ser estes externos à organização, como, por exemplo, social e psicológico, bem como também ser internos, como, por exemplo, a cultura e o clima organizacionais. (GUTIERREZ, 1988; PUENTE-PALACIOS, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Em virtude de tamanha preocupação com os recursos humanos nas organizações, o presente trabalho será desenvolvido com o intuito de analisar as diferentes percepções que os colaboradores, baseado em seus níveis hierárquicos, podem ter do clima organizacional de dada empresa. Também será averiguado se tais visões se aproximam mais da cultura organizacional da empresa ou da motivação vinda do próprio colaborador ou do que lhe é proporcionado pela própria organização. Os níveis hierárquicos possuem suas características próprias e diante disso, visivelmente são formados dois grupos com realidades distintas, um sendo hierarquicamente mais alto e o outro sendo hierarquicamente mais baixo. Adiante, nota-se que esses grupos divergem em termos de percepção real do clima, sendo que o escalão mais baixo observa o clima organizacional mais favoravelmente que o escalão mais alto. (GUTIERREZ, 1988).

Por outro lado, o nível hierárquico mais alto pode perceber o clima mais favoravelmente do que o nível hierárquico mais baixo. O nível mais baixo, muitas vezes, consegue visualizar mais problemas de maneira constante que não são visualizados pelos seus gestores. Dessa forma, o escalão mais baixo pode ser influenciado por tal visão e se sentir desmotivado a exercer suas funções, fazendo com que o clima organizacional se torne cada vez mais negativo. E é nesse ponto que deve atuar a liderança. O gestor deve ouvir e ser ouvido para que a equipe se motive para cooperar, bem como para ser liderada.

Diante desse cenário, emerge a problemática seguinte a ser desvelada neste trabalho: qual a percepção dos colaboradores, da empresa analisada, a respeito do clima organizacional no ambiente em que trabalham? Como sua posição hierárquica poderá afetar ou não a percepção resultante dos estudos realizados? Posto isto, o objetivo do presente trabalho é investigar se a percepção do clima organizacional varia de um nível hierárquico para outro, baseado nas visões dos colaboradores e do grupo gestor de uma indústria alimentícia.

De acordo com Luz (2014:28-30), as empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima e além dos aspectos internos das organizações, é indispensável conhecer a realidade familiar, social e econômica, na qual os trabalhadores vivem fora do ambiente de trabalho. Muitas pesquisas foram realizadas em torno deste assunto, porém com um enfoque maior em obter o resultado do clima organizacional, diagnosticando-o como favorável ou não. O intuito dessa pesquisa é fazer uma análise diferenciada, partindo das visões dos



colaboradores sobre como suas funções e níveis hierárquicos podem influenciar e gerar pensamentos divergentes sobre o assunto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

A abordagem clássica da administração, ressaltada principalmente por Frederick Taylor e Henry Fayol, trata da organização com ênfase nas tarefas e nas estruturas, respectivamente. Os estudos realizados por Taylor, conhecidos como Administração Científica, se dedicaram a focalizar temática acerca da racionalização do trabalho, da padronização e do estabelecimento de princípios básicos de organização racional no trabalho, ou seja, o operário trabalhava mais e ganhava menos, enquanto os estudos realizados por Fayol, conhecidos como Teoria Clássica da Administração, foram voltados para a estrutura, compreendendo a organização como uma disposição das partes que as constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes, restringindo-se apenas a organização formal, propondo que o trabalho dos administradores deveria ser visto separadamente das atividades operacionais da empresa. (MAXIMIANO, 2011).

Os primeiros vestígios de estudos que ressaltaram o ser humano podem ser observados através da Experiência de *Hawthorne*, conduzida por George Elton Mayo. A experiência foi realizada em 1927 na fábrica *Western Electric Company*, situada em Chicago. A pesquisa foi composta por quatro fases e possuía como objetivo inicial avaliar o efeito da iluminação sobre a eficiência do trabalhador, medida por meio da produção. Durante o processo da pesquisa, foi verificado que os resultados da experiência eram prejudicados pelo equilíbrio interior, uma vez que esse equilíbrio poderia ser derrubado temporariamente. Através dos estudos realizados por Mayo, verificou-se que o mesmo não foi direcionado para a condição externa, mas para a organização interna. Porém, ao fortalecer o equilíbrio interno temperamental dos colaboradores, a Companhia permitiu-lhes atingir um estado estacionário mental, que ofereceu uma elevada resistência à variedade das condições externas. Outro aspecto importante observado nesta pesquisa foi que os colaboradores melhoraram suas atitudes perante o trabalho e o ambiente de trabalho, e que tal melhoria ocasionou no aumento da eficiência, uma vez que a moral estava melhor. A melhora da moral pôde ser observada através da integração social bem como a interação social, colocando em foco que os aspectos emocionais merecem atenção, dado que o comportamento humano é influenciado por tal. (MAYO, 1933).

Para Menezes e Gomes (2010:160), as premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas no experimento conduzido por Mayo, no qual foi constatado que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho são aptas a provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores. E diante de tal evolução histórica, bem como da importância do capital humano para a organização é de suma relevância estudar uma das variáveis mais importantes que formarão o comportamento humano dentro da organização: o clima organizacional. Em consonância, Bispo (2006) aponta dois conceitos sobre clima organizacional, como o de Payne e Mansfield, trazendo o clima como o elo conceitual de ligação entre o nível individual organizacional, e o de Coda, que remete o clima organizacional como o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura e da realidade da organização.

Em contrapartida, destacando os fatores psicológicos como formação do clima organizacional, Luz (2014:13) define clima como sendo “a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.



Ao analisar diversos conceitos sobre clima organizacional, Luz (2014:13) relata que pelo menos três palavras estão quase presentes nas definições, que são satisfação, na qual o clima é remetido à satisfação dos funcionários, percepção, na qual os colaboradores notam os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los e cultura organizacional, porque há a influência desta sobre o clima organizacional.

O clima organizacional, quanto a seu tipo, por ser bom, prejudicado ou ruim. Quando o clima é bom, o ambiente é sinônimo de alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento com a maioria dos colaboradores, sentindo estes orgulho da empresa e indicando a mesma para seus amigos e familiares a nela trabalharem. Por outro lado, encontra-se o clima prejudicado ou ruim, baseado nas variáveis organizacionais que afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos colaboradores, acarretando em tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações e competições. A intensidade de cada situação que definirá se o clima será prejudicado ou ruim, porém isso não torna a empresa ileso ao resultado desfavorável, uma vez que tanto o clima prejudicado quanto o clima ruim são contra os objetivos da organização e das pessoas que nela trabalham. (LUZ, 2014)

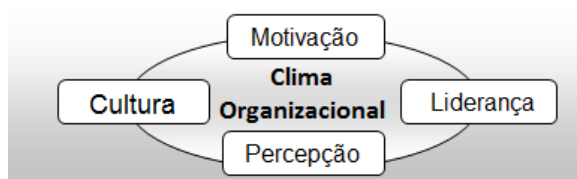
Para Luz (2014: 32-34), apesar dos indicadores não apresentarem elementos que descubram as causas do clima organizacional, os mesmos servem para verificar que algo pode não estar apropriado dentro da organização. Entre eles estão: (i) o *turnover*, que representa a rotatividade de pessoal, e quando este indicador se apresenta elevado, pode indicar a falta de comprometimento das pessoas com a empresa; (ii) o absenteísmo, que indica o excessivo número de faltas e atrasos, indicando o mesmo problema observado no *turnover*; os programas de sugestões, que podem obter resultados negativos em números bem como em qualidade; (iii) a avaliação de desempenho, que pode confirmar como o desempenho de determinado colaborador vem sendo apresentado; (iv) os conflitos interpessoais e interdepartamentais, que se destaca como o fator mais visível do clima organizacional, dado que a sua intensidade pode qualificar o clima como tenso ou agradável; (v) e os desperdícios de material, que denota um pouco de revolta por parte do colaborador, levando-o a danificar bem como desperdiçar material fornecido pela empresa.

2.2. VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, tais quais são capazes de modificar toda a maneira de percepção do gestor ou do colaborador quanto a essa vertente. Por ser um processo psicológico determinado pela situação, as variáveis constituintes do construto são consideradas como fatores tanto causadores como moderadores das atitudes e do desempenho do trabalhador (MENEZES; GOMES, 2010).

Diante da vasta quantidade de variáveis que são capazes de influenciar o clima organizacional, as consideradas mais importantes, quanto à empresa estudada, foram cultura organizacional, motivação, liderança, e a percepção, que através deste estudo foi considerada uma variável tão impactante quanto às demais.

Figura 1 – Variáveis mais importantes do Clima Organizacional.



Fonte: Adaptado de Menezes e Gomes (2010)



Cultura Organizacional

Conforme Menezes e Gomes (2010:166), “cultura é comumente definida como uma variável mais profunda do que o clima, identificada com valores e pressupostos que, com o tempo, são mantidos pelos membros da organização”. De acordo com Spier, Juchem e Cavalheiro (2009:22), “para Nassar a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos”. Para Luz (2014:14), “a cultura representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras além de decorrer também de valores culturais da sociedade na qual está inserida”.

A cultura organizacional impacta no dia a dia da organização, uma vez que são os valores, as crenças e a tecnologia que irão atuar no modo do colaborador desenvolver seu trabalho. É importante que a cultura seja apresentada ao funcionário, para que ele entenda o modo da organização de funcionar e para que ele possa corresponder ao que ela deseja. Caso a cultura organizacional da empresa seja vista de forma conflitante para o colaborador, esta pode influenciar negativamente sobre seu trabalho e conseqüentemente afetar o clima organizacional. O impacto da cultura no clima é certo de ocorrer, pois entre clima e cultura há uma relação de casualidade, uma vez que a cultura é causa e clima é consequência. Ou seja, a cultura é um dos fatores que afetam o clima organizacional e ambos, apesar de se manifestarem de forma concreta, são intangíveis. E, apesar de se complementarem, apresentam algumas divergências, que são: o clima lida com fatores tanto internos à organização quanto externos, a cultura é um fator interno da organização; ambos são temporais, porém, o clima tem um curto prazo, uma vez que ele pode ser melhorado com políticas internas, já a cultura possui longo prazo, pois é baseada em práticas realizadas ao longo do tempo da organização (LUZ, 2014:20).

As pessoas são motivadas por diversos estímulos, sejam eles pessoais ou organizacionais. Muitas vezes essa motivação vem com o intuito de se alcançar algo tanto no pessoal quanto no profissional, afinal são as necessidades que dão impulso ao comportamento das pessoas. Diversas teorias retratam as necessidades motivacionais das pessoas, dentre elas, as principais são: Teoria das Necessidades Básicas de McClelland, Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Teoria das Necessidades Básicas de McClelland

De acordo com Limongi-França (2012:24-25), “para McClelland as pessoas apresentam necessidades básicas que se manifestam com determinada intensidade em momentos específicos. Essas necessidades são de: realização (sucesso), poder e associação (afiliação)”, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Três necessidades estudadas por McClelland

Conceito	Símbolo	Definição
Necessidade Realização	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de Filiação	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de Poder	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: Maximiano (2011:187)

Essa teoria pode ser classificada como uma teoria de conteúdo, pois está voltada para o que motiva o comportamento. O conteúdo desse modelo está baseado nas predisposições específicas interiorizadas pelas pessoas através do processo de socialização. O sucesso representa um interesse em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência. A



afiliação pode ser definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo com outras pessoas. E o poder representa um interesse recorrente em ter impacto sobre pessoas (REGO, 2000). Sendo assim, não importa qual seja o tipo de motivação do colaborador, ele será influenciado por ela durante sua gestão. Por se tratarem de predisposições específicas, – sucesso, afiliação e poder – as mesmas vão sendo adquiridas ao longo do tempo, com determinada experiência, afinal o cargo que o colaborador ocupar poderá influenciar no tipo de motivação que se adequar à situação.

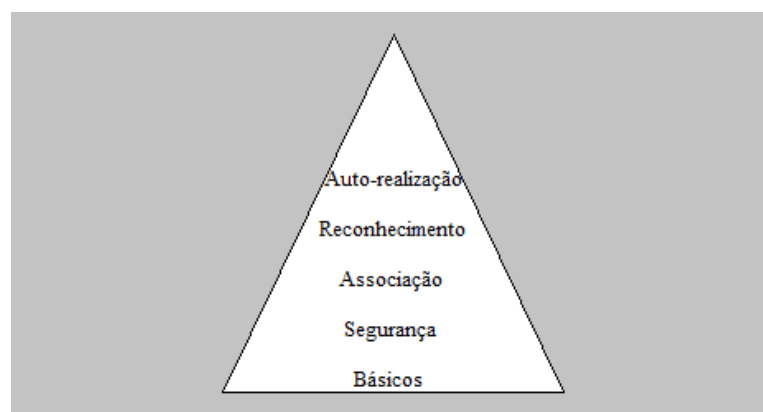
Hierarquia das Necessidades de Maslow

Essa teoria traz a ideia de que as pessoas atuam em cima de necessidades específicas e que uma vez ao satisfazê-las, surge uma nova necessidade, que está acima na hierarquia. Dessa forma, à medida que as pessoas satisfazem as necessidades de um determinado nível, o próximo entra como motivação para ser alcançado.

Para Limongi-França (2012:25), as necessidades de Maslow são classificadas em cinco níveis, a seguir:

- Básicas: são as necessidades de alimentação, repouso e continuidade da espécie; expressam-se por meio da fome, sono e sexo.
- Segurança: referem-se à proteção física e mental, e ausência de ameaça à integridade; expressam-se mediante a habitação, a segurança e a proteção pessoal.
- Associação: o conjunto de relações nos mais diversos grupos aos quais pertencem as pessoas; expressam-se por meio dos amigos, parceiros e semelhança de interesses.
- Reconhecimento: procura de prestígio e valorização pessoal diante de outras pessoas, grupos ou culturas. Refletem-se na busca de poder, posse, qualificação pessoal e profissional.
- Auto realização: as ações que realizam de forma pessoal e única. Atingem o conjunto intrínseco de vontades e/ou de crenças. Podem ser percebidas na dedicação incondicional e na motivação consistente com hábitos e sentimento de prazer.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: LIMONGI-FRANÇA (2006:25)

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Os estudos de Herzberg buscavam entender quais aspectos provocavam a satisfação e a insatisfação nos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Para isso, o autor desenvolveu uma pesquisa na qual ele definiu dois fatores: motivacionais e higiênicos.

Os fatores higiênicos estavam relacionados com: supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho físicas, salário, políticas da companhia e práticas administrativas, benefícios, e segurança de trabalho. Quando estes fatores determinavam um nível abaixo do



que o considerado aceitável, o resultado era a insatisfação no trabalho. Porém, o contrário não ocorre, pois esses fatores presentes não geravam a completa satisfação. Por outro lado, há os fatores motivacionais, relacionados com o conteúdo do cargo e das tarefas, nos quais o colaborador obtém crescimento, reconhecimento e realização. Neste fator, o colaborador sente satisfação ao adquirir qualquer característica destas, pois o homem tende a realizar-se em toda área de sua vida, e o seu trabalho é uma das mais importantes. A ausência dos fatores motivacionais não gera a insatisfação, porém não leva à satisfação (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Nota-se que esta teoria está voltada para os aspectos internos da organização, mostrando assim quais fatores geram a satisfação ou não dos colaboradores. Esses fatores podem gerar impacto na percepção do clima organizacional, uma vez que, sejam eles higiênicos, sejam eles motivacionais, podem modificar o comportamento humano dentro da organização.

Liderança

A liderança irá atuar como um fator da organização que influencia no comportamento humano, afinal, a interação entre líder e liderado faz com que os resultados obtidos sejam satisfatórios ou não, dado que o líder tem total poder de influência sobre os demais.

Para Limongi-França (2012:55),

Liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: família, escola, esporte, política, trabalho, comércio, vida pública ou em espaços privados.

Ainda conforme Limongi-França (2012:59-65), a liderança pode ser dividida em estilos. Os principais são:

- a) Anárquico: não há vínculos hierárquicos entre as pessoas de um grupo. Propicia oportunidade de autonomia, criatividade e livre-pensar;
- b) Autoritário: o poder é emanado de um núcleo centralizador e mobilizador das regras, decisões e informações. O uso incorreto gera o autoritarismo, a ditadura, o monopólio e a verticalização de poder;
- c) Democrático: caracterizado pela presença de vários núcleos de poder que se intercomunicam e criam uma rede interativa e horizontalizada de distribuição e troca entre os membros;
- d) Situacional: o líder adota um estilo de liderança de acordo com a situação do momento.

Diante disso, pode-se perceber que o estilo de liderança interfere no tipo de relação interpessoal que o líder terá com seu liderado. No caso do anárquico, por ser uma liderança liberal, não há vínculo entre o líder e o liderado; no autoritário, a liderança é direcionada, criando uma relação de distância entre o líder e o liderado; no democrático, por ser uma rede interativa de troca entre os membros, a liderança se torna participativa, havendo assim maior interação entre a equipe; e no caso da situacional, o momento é que determinará o tipo de interação que a equipe obterá.

Por mais que as organizações desejam que a liderança seja mais democrática ou situacional, o estilo do líder que determinará como sua equipe será orientada. Sendo assim, é importante que o líder saiba que seu modo de atuação terá influência no clima organizacional



daquele setor. Afinal, se uma equipe possuir um líder totalmente autoritário, a mesma poderá desempenhar um papel negativo dentro da organização, bem como se a mesma possuir um líder democrático, o resultado poderá ser o oposto.

Percepção

O importante de se estudar a percepção do colaborador está em verificar tudo que ele vê, sente e vivencia dentro e fora da organização. Afinal todo e qualquer fator que influencia seu comportamento pode modificar o modo de percepção da empresa bem como dos companheiros de trabalho e da função desempenhada.

Essa análise deve ser verificada temporalmente, uma vez que se a percepção é influenciada por fatores externos e internos ao colaborador, se ela for estudada em um período no qual o colaborador esteja de baixa estima ou com problemas pessoais, o mesmo poderá confundir e não ser coerente ao analisar aspectos de seu trabalho. O contrário também pode ocorrer, caso ele esteja motivado demais. (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

3. METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. Bibliográfica devido ao fato da sua fundamentação teórica ser baseada em livros e em artigos publicados em bancos de dados como *Spell (Scientific Periodicals Electronic Library)*, *SciELO (Scientific Electronic Library Online)*, SEGET (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia) e ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração). Para a busca do material foram utilizadas as palavras-chaves “clima organizacional”, “motivação”, “comportamento organizacional”, “comportamento humano”, “liderança”, “hierarquia”, “percepção”, “capital humano” e “cultura organizacional”. E de estudo de caso, pois “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2001:32), além de que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002:54).

A abordagem adotada na pesquisa é quantitativa, dado que foi trabalhada a quantificação dos resultados a fim de obter os resultados através de tratamentos estatísticos. É importante ressaltar que nesse tipo de abordagem, a intenção é garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação (GRESSLER, 2004).

O universo da pesquisa é composto por colaboradores do setor administrativo da sede de uma empresa privada, sendo um total de 56 participantes, por conseguinte, 10 gerentes, 4 supervisores e 42 assistentes. O local de estudo trata-se de uma expressiva empresa do ramo alimentício, situada entre as mesorregiões da Zona da Mata Mineira e Campo das Vertentes. A participação da pesquisa foi de maneira voluntária e os questionários respondidos anonimamente.

Baseado no material de Luz (2003) e Bispo (2006), a coleta de dados foi desenvolvida através de um questionário múltipla escolha, adaptado pela autora do presente trabalho, com um total de 48 questões, sendo 42 questões referentes a fatores internos à organização e 6 questões referentes a fatores externos à organização. As variáveis tratadas na pesquisa foram: trabalho realizado, salário, benefícios, integração entre os departamentos da empresa, liderança, comunicação, treinamento, possibilidades de progresso, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, condição física de trabalho, participação, segurança do trabalho, objetivos organizacionais, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética e responsabilidade social, reconhecimento, valorização dos funcionários, comprometimento, trabalho em equipe e fatores motivacionais. Foi realizado um pré-teste do questionário para



avaliar a compreensão das questões e respostas, não encontrando nenhum problema. Na sequência o questionário foi aplicado na forma impressa aos participantes da empresa.

Para analisar os dados da pesquisa, foi escolhido o método de Análise Discriminante, que segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), “trata-se de uma técnica estatística que auxilia a identificar quais as variáveis que diferenciam os grupos e quantas dessas variáveis são necessárias para obter a melhor classificação dos indivíduos de uma determinada população”. Por se tratar de um método que ajuda a localizar as variáveis que se diferenciam nos grupos, é que a mesma foi escolhida, posto que o principal a ser analisado é a quantidade e o tipo de divergências entre as percepções dos gerentes e seus subordinados. Para Análise Discriminante foi utilizado o software SPSS 24.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente foi realizada uma análise de confiabilidade que de acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2007:64) “a confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório”. Para analisar a confiabilidade desta pesquisa foi utilizado o modelo matemático *Alfa de Cronbach*. Através dessa análise, pode ser comprovada a confiabilidade dos dados estatísticos apresentados na apuração dos resultados. O valor de *alfa de Cronbach* foi de 0,897 e por se apresentar dentro do intervalo de 0,80 a 0,90, demonstra que as escalas utilizadas são consistentes.

Foi também realizada uma análise de colinearidade (Tabela 1) das principais variáveis que se destacaram para os resultados da pesquisa, sejam elas positivas ou negativas. De uma forma geral, elas resultam que existe uma forte correlação entre as variáveis, pois, de acordo com Field (2009:257). Menard (1995) sugere que “um valor da tolerância menor que 0,1 provavelmente indica um problema sério de colinearidade. Myers (1990) também sugere que um valor VIF (Fator de Inflação da Variância) maior do que 10 é motivo de preocupação”. E, como pode ser observado através da tabela, os valores da tolerância são maiores que 0,1 e os valores de VIF menores que 10.

Tabela 1 – Estatísticas de Colinearidade

Variável	Estatísticas de Colinearidade	
	Tolerância	VIF
Gosta do trabalho que faz	0,270	3,701
Indicar amigo para trabalhar na empresa	0,271	3,690
Seu superior imediato é receptivo a sugestões de mudança	0,334	2,998
Incentivo do trabalho em equipe pelo superior imediato	0,337	2,651
Abertura da empresa em relação a opiniões e contribuições dos colaboradores	0,455	2,198
Segurança dos colaboradores em dizer o que pensam	0,411	2,434
O chefe está sempre disponível quando solicitado	0,421	2,375
O clima de trabalho da equipe é bom	0,238	4,202
Cargo ocupado pelo colaborador	0,723	1,383
Tempo de empresa	0,673	1,486
A empresa está bem preparada tecnologicamente	0,591	1,692
Relacionamento entre os colaboradores do setor	0,426	2,345
Trabalhar em outro departamento da empresa	0,746	1,340

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise 1 (Gerência, Supervisores e Assistentes)

A variável que apresentou o melhor poder de discriminação entre os grupos, em função do baixo valor estatístico do Lambda de Wilks, foi potencial adequadamente aproveitado, sendo que, as variáveis que mais colaboraram para tal discriminante foram: (i)



reconhecimento dos bons resultados pelo superior hierárquico; **(ii)** responsabilidade do colaborador em contribuir para o sucesso da empresa; e **(iii)** satisfação quanto a salário. Essa informação induz a mostrar que, vindo pelo lado positivo, quando há um reconhecimento do trabalho realizado e um salário condizente com as condições do colaborador (seja em formação profissional, seja pelo cargo desempenhado), o colaborador percebe que seu potencial é aproveitado da forma adequada, trazendo a ele a consciência de que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa. Porém, analisando pelo lado negativo, se o trabalho não é reconhecido e o salário é inferior às condições do colaborador, enfatizando tanto a atividade desempenhada quanto a formação profissional, o colaborador sente que seu potencial não está sendo aproveitado da melhor maneira e, com isso, perde o foco de que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa, dado que, se a formação dele não é aproveitada de forma adequada, não é função dele colaborar para o crescimento da empresa. As Tabelas 2 e 3 apresentam estes resultados

Tabela 2 – Variável Discriminante A

Variável	Lambda de Wilks	Z	df1	df2	Sig.
Potencial aproveitado	0,635	31,024	1	54	0,000

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 3 – Variáveis Colaboradoras da Discriminante A

Variável	Coefficientes de funções discriminantes canônicas padronizados
Reconhecimento dos bons resultados pelo superior hierárquico	2,432
Responsabilidade do colaborador em contribuir para o sucesso da empresa	2,210
Satisfação quanto a salário	1,926

Fonte: Dados da Pesquisa

Além desses aspectos observados, foram pontuadas as variáveis com maiores valores de correlação, que trazem à conclusão de que: **(i)** os colaboradores indicariam amigos para trabalhar na empresa, dado que eles gostam do trabalho realizado; **(ii)** o incentivo do trabalho em equipe pelo superior imediato faz com que os colaboradores vejam o seu superior como uma pessoa receptiva a sugestões de mudança; **(iii)** os colaboradores possuem segurança em expor o que pensam quando a empresa dá abertura para tais opiniões e contribuições destes que ali trabalham; **(iv)** e o clima de trabalho da equipe é considerado bom quando o chefe está sempre disponível ao ser solicitado. Assim como as que possuem menores valores de correlação, que trazem à conclusão de que: **(i)** o tempo de empresa influencia negativamente no cargo ocupado pelo colaborador, uma vez que pode estar relacionada ao fato de que há um certo tempo considerável na empresa da qual tiveram poucas ou não ocorreram possibilidades de mudança de cargos; **(ii)** se a parte tecnológica da empresa apresenta problemas, o relacionamento entre os colaboradores do setor podem sofrer algum impacto, dado que tais problemas podem acarretar no atraso do trabalho; **(iii)** quando há um relacionamento entre os colaboradores do setor que seja problemático, estes acabam desejando trabalhar em outro setor da empresa. Esse relacionamento pode ser ocasionado tanto por problemas pessoais quanto de trabalho. Os resultados são apresentados na Tabela 4.


Tabela 4 – Matriz dos Índices de Correlações A

Variáveis Correlacionadas	Coefficiente de Correlação
Gosta do trabalho que faz X Indicar amigo para trabalhar na empresa	0,814
Seu superior imediato é receptivo a sugestões de mudanças X Incentivo do trabalho em equipe pelo superior imediato	0,695
Abertura da empresa em relação a opiniões e contribuições dos colaboradores X Segurança dos colaboradores em dizer o que pensam	0,654
O chefe está sempre disponível quando solicitado X O clima de trabalho da equipe é bom	0,638
Trabalhar em outro setor X Relacionamento entre os colaboradores do setor	-0,324
Relacionamento entre os colaboradores do setor X A empresa está bem preparada tecnologicamente	-0,333
Tempo de empresa X Cargo ocupado pelo colaborador	-0,389

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise 2 (Supervisores e Assistentes)

A variável que apresentou o melhor poder de discriminação entre os grupos foi potencial adequadamente aproveitado, sendo que, as variáveis que mais colaboraram para tal discriminante foram: (i) reconhecimento dos bons resultados pelo superior hierárquico; (ii) a empresa está bem preparada tecnologicamente; (iii) e a qualidade do trabalho é mais importante que sua quantidade. Essa informação induz à mostrar que, vendo pelo lado positivo, quando há um reconhecimento do trabalho realizado, os colaboradores percebem que a qualidade do trabalho se torna melhor que a sua quantidade, e a empresa estar bem preparada tecnologicamente, favorece para que a função seja melhor desempenhada. Porém, analisando pelo lado negativo, se o trabalho não é reconhecido e a empresa não se apresenta bem preparada tecnologicamente, o colaborador sente que é mais importante cumprir suas atividades diárias do que fazê-las com qualidade e, com isso, o resultado final pode sair prejudicado.

Além desses aspectos observados, foram pontuadas as variáveis com maiores valores de correlação, que trazem à conclusão de que: (i) os colaboradores indicariam amigos para trabalhar na empresa, dado que eles gostam do trabalho realizado; (ii) quando o trabalho traz um sentimento de realização profissional, os colaboradores percebem o clima de trabalho da equipe como bom; (iii) o clima de trabalho da equipe é considerado bom quando o chefe está sempre disponível ao ser solicitado; (iv) quando o superior imediato passa as informações necessárias para a realização do trabalho, os colaboradores se sentem motivados por ele. Assim como as que possuem menores valores de correlação, que trazem à conclusão de que: (i) o cargo que os colaboradores ocupam influencia na abertura que a empresa possui em obter opiniões e contribuições destes, e isso pode ser visto de maneira negativa, dado que há diferença na valorização do cargo ocupado pelo colaborador; (ii) o cargo que o colaborador ocupa influencia diretamente na segurança em manifestar sua opinião, ou seja, pode-se considerar que os colaboradores de cargos mais baixos se sentem mais inseguros em manifestar o que pensam e em contrapartida, os de cargos mais altos possuem maior segurança em manifestar suas opiniões; (iii) a ausência das informações passadas pelo superior imediato faz com que os colaboradores sintam o desejo de trabalhar em outro departamento da empresa.



Relações entre as Análises 1 e 2

A variável com o melhor poder de discriminação foi a mesma para ambos os casos, conforme apresentado na Tabela 5: Potencial Adequadamente Aproveitado.

Tabela 5 – Variáveis Discriminantes das Análises

Variável 1	Lambda de Wilks	Z	df1	df2	Sig.
Potencial adequadamente aproveitado	0,635	31,024	1	54	0,000
Variável 2					
Potencial adequadamente aproveitado	0,657	22,941	1	44	0,000

Fonte: Dados da Pesquisa

A variável que mais colaborou para essa discriminante, em comum as duas análises, foi a de reconhecimento dos bons resultados pelo superior hierárquico, ou seja, os colaboradores em geral possuem uma visão de que, caso seja positiva, quando o seu superior reconhece o trabalho executado (Tabela 6), significa que seu potencial é aproveitado da maneira mais adequada, porém, caso seja negativa, quando o seu superior não reconhece o trabalho executado, subentende-se que seu potencial não é aproveitado da melhor maneira possível.

Tabela 6 – Variáveis Colaboradoras da Discriminante em Comum às Duas Análises

Variável	Coefficientes de funções discriminantes canônicas padronizados
Reconhecimento dos bons resultados pelo superior hierárquico – Análise 1	2,432
Reconhecimento dos bons resultados pelo superior hierárquico – Análise 2	8,703

Fonte: Dados da Pesquisa

Já as variáveis que se apresentaram divergentes entre as duas análises foram, no caso da análise 1, responsabilidade do colaborador em contribuir para o sucesso da empresa e satisfação quanto a salário, ou seja, analisando pelo lado positivo, quando há um salário condizente com as condições do colaborador (seja em formação profissional, seja pelo cargo desempenhado), este percebe que seu potencial é aproveitado da forma adequada, trazendo a ele a consciência de que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa. Analisando pelo lado negativo, se o salário é inferior às condições do colaborador, enfatizando tanto a atividade desempenhada quanto a formação profissional, este sente que seu potencial não está sendo aproveitado da melhor maneira e, com isso, perde o foco de que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa, dado que, se a formação dele não é aproveitada de forma adequada, não é compromisso colaborar para o crescimento da empresa. No caso da análise 2 foram: a empresa não está bem preparada tecnologicamente e a qualidade do trabalho é mais importante que sua quantidade, ou seja, essa informação induz à mostrar que, vendo pelo lado positivo, os colaboradores percebem que a qualidade do trabalho se torna melhor que a sua quantidade quando a empresa estar bem preparada tecnologicamente, o que favorece para que a função seja melhor desempenhada. Porém, analisando pelo lado negativo, se a empresa não se apresenta bem preparada tecnologicamente, o colaborador pode sentir que é mais importante cumprir suas atividades



diárias do que fazê-las com qualidade e, com isso, o resultado final pode sair prejudicado, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Síntese das variáveis relacionadas à variável discriminante

	Análise 1	Análise 2
Variável em Comum	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento dos bons resultados pelo superior hierárquico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento dos bons resultados pelo superior hierárquico.
Variáveis Divergentes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade do colaborador em contribuir para o sucesso da empresa; • Satisfação quanto a salário. 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa está bem preparada tecnologicamente; • A qualidade do trabalho é mais importante que sua quantidade.

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise de correlações entre as variáveis é dividida em duas partes: as correlações positivas e as correlações negativas. Nesta análise, é feita uma correlação entre todas as variáveis, sendo que, para este trabalho, foram selecionadas as três de maiores valores e as três de menores valores.

No caso das correlações positivas, as que se manifestaram em comum foram: que os colaboradores indicariam amigos para trabalhar na empresa, posto que eles gostam do trabalho realizado e que o clima de trabalho da equipe é considerado bom quando o chefe está sempre disponível ao ser solicitado. As correlações que se mostraram divergentes entre as duas análises foram, no caso da Análise 1, que o incentivo do trabalho em equipe pelo superior imediato faz com que os colaboradores vejam o seu superior como uma pessoa receptiva às sugestões de mudança e que o clima de trabalho da equipe é considerado bom quando o chefe está sempre disponível ao ser solicitado. Já no caso da Análise 2, estas foram: que quando o trabalho traz um sentimento de realização profissional, os colaboradores percebem o clima de trabalho da equipe como bom e que quando o superior imediato passa as informações necessárias para a realização do trabalho, os colaboradores se sentem motivados por tal.

No caso das correlações negativas, nenhuma se apresentou em comum entre as duas análises e, sendo assim, as correlações divergentes foram, no caso da Análise 1, que o tempo de empresa influencia negativamente no cargo ocupado pelo colaborador, uma vez que pode estar relacionada ao fato de que existe um certo tempo considerável na empresa da qual tiveram poucas ou nenhuma possibilidades de mudanças de cargos; que se a parte tecnológica da empresa apresenta problemas, o relacionamento entre os colaboradores do setor pode sofrer algum impacto, dado que tais problemas podem acarretar no atraso do trabalho; e que quando há um relacionamento entre os colaboradores do setor que seja problemático, estes acabam desejando trabalhar em outro setor da empresa, tendo em vista que esse relacionamento pode ser ocasionado tanto por problemas pessoais quanto profissionais. Quanto à Análise 2, as correlações foram: que o cargo que os colaboradores ocupam influencia na abertura que a empresa possui em obter opiniões e contribuições destes, e isso pode ser visto de maneira negativa, visto que há diferenças na valorização do cargo ocupado pelo colaborador; que o cargo que o colaborador ocupa influencia diretamente na segurança em manifestar sua opinião, ou seja, pode-se considerar que os colaboradores de cargos mais baixos se sentem mais inseguros em manifestar o que pensam e em contrapartida, os de cargos mais altos possuem maior segurança em manifestar suas opiniões; e que a ausência de informações passadas pelo superior imediato faz com que os colaboradores sintam o desejo de trabalhar em outro departamento da empresa.



O impacto do nível hierárquico na percepção do clima organizacional: Pontos em Comum X Pontos Divergentes

O nível no qual o colaborador está inserido na empresa tem grande impacto quando se pensa em percepção voltada para o clima organizacional. Essas percepções podem convergir como também divergir, e sendo assim, este tópico tratará os principais fatores, positivos e negativos, que foram abordados entre os gerentes, assistentes e supervisores.

Apenas os pontos positivos apresentaram percepções em comum, ou seja, quando motivados, os colaboradores, sejam eles de níveis mais altos ou de níveis mais baixos, conseguem trazer em destaque aspectos positivos como o gosto pelo trabalho, o desejo de indicar seus amigos a trabalharem na empresa, a importância da presença do superior imediato como líder e o clima de trabalho da equipe bom.

De uma forma geral, essa percepção leva a ressaltar que tanto as relações interpessoais quanto o tipo de liderança existentes na empresa são cruciais para que o clima organizacional da empresa seja considerado bom, trazendo assim uma atmosfera propícia a melhores resultados. Esses aspectos reforçam a interação dos colaboradores como uma equipe, afinal para Limongi-França (2006) Robbins define equipe como a interação entre os membros capaz de gerar sinergia positiva por meio de esforço coordenado.

Os pontos divergentes foram detectados tanto nos aspectos positivos quanto nos negativos. Essa divergência de percepções serve para comprovar que a posição na qual o colaborador está inserido assim como a função que este executa dentro da empresa influencia no modo de perceber o clima do seu setor e da empresa como um todo.

Positivamente, enquanto os gerentes analisam o clima organizacional voltado mais para aspectos relacionados à liderança e à cultura organizacional, os assistentes e supervisores dão ênfase a valores relacionados à motivação, ou seja, os gerentes percebem o clima favorável baseando-se em fatores como o incentivo do trabalho em equipe pelo superior imediato, a receptividade deste superior, a abertura da empresa para a exposição de opiniões e a segurança destes em pronunciar o que veem e o que pensam, e que os supervisores e os assistentes baseiam-se no sentimento de realização profissional, no clima de trabalho da equipe, na motivação vinda do seu superior e nas informações que estes passam quanto ao trabalho a executar.

Negativamente, enquanto os gerentes analisam as possíveis variáveis, como fatores que possam comprometer a percepção do clima, relacionadas à motivação e à estrutura física, os supervisores e os gerentes sentem maiores impactos quanto ao cargo em que ocupam.

Uma observação chamativa é que, enquanto a empresa dá abertura aos seus gerentes para expor suas opiniões e se sentirem seguros em fazê-lo, os supervisores e assistentes percebem isso de maneira diferente, trazendo em questão de que pelo fato de ocuparem cargos hierarquicamente mais baixos, estes não possuem abertura em expor o que pensam e no que pode ser melhorado para contribuir à empresa, sentindo-se inseguros para exteriorizar suas opiniões. Esse aspecto converge com o que Gutierrez (1988) afirmou em sua pesquisa, na qual o pessoal com menos poder e de níveis hierárquicos mais baixos não participa da formulação das políticas e diretrizes da organização. Mas ao mesmo tempo diverge com o mesmo autor no fato deste considerar que “o escalão mais baixo percebe o clima mais favoravelmente do que o escalão mais alto” (GUTIERREZ, 1988:12) e concorda com Souza (1977:148) ao afirmar que as “diferenças nos graus de complexidade, estrutura e certeza, seria responsável pelas diferenças na percepção de clima: os gerentes o percebem como mais positivo do que os diretores e assistentes”. Outro ponto que afirma a percepção sendo mais positiva aos gerentes do que os demais entrevistados, é que 100% dos gerentes são motivados, enquanto os supervisores e assistentes apresentam 64,4%.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos por meio da pesquisa demonstraram soluções consistentes e fortes correlações entre as variáveis analisadas. Através do estudo da análise discriminante, pôde ser constatado que enquanto os gerentes percebiam o clima favorável baseando-se em aspectos relacionados à formação profissional, como o salário condizente e o reconhecimento, os supervisores e os assistentes basearam-se em aspectos voltados à execução do trabalho, como a qualidade/quantidade e a tecnologia disponível. Nessa etapa dos estudos, os resultados foram voltados para traçar o clima organizacional da empresa, constatando que este se apresenta bom ou favorável, além de verificar também as primeiras divergências relacionadas ao nível hierárquico de cada colaborador.

Partindo para a análise das correlações, novos resultados surgiram para confirmar o clima favorável e apontar mais variáveis que tanto convergiram quanto divergiram. Os pontos convergentes foram somente positivos, reforçando que os gerentes, os supervisores e os assistentes, de uma forma geral, ressaltam as relações interpessoais e a liderança como fatores determinantes do clima organizacional, que no caso da pesquisa confirmou a hipótese, inicialmente apresentada na observação participante, de que o clima da organização é favorável. Por outro lado, os pontos divergentes se apresentaram positivos e negativos, sendo a maioria este último. Os pontos positivos para os gerentes foram ressaltados quanto a fatores relacionados à liderança e à cultura organizacional, e em contrapartida, os supervisores e assistentes realçaram o sentimento de realização profissional. Os pontos negativos destacados para os gerentes foram a motivação e a estrutura física e para os supervisores e assistentes foi o cargo em que ocupam. Essa etapa da pesquisa teve como preocupação ressaltar os fatores que impactavam àqueles observados pela discriminante e comprovar que os níveis hierárquicos são capazes de influenciar o modo de o colaborador perceber o clima de sua empresa.

Sendo assim, este estudo veio comprovar que o cargo ocupado pelo colaborador dentro de uma organização é totalmente capaz de influenciar seu modo de comportar e perceber o clima, tanto do seu setor quanto da empresa como um todo, ou seja, o nível hierárquico que ele compõe tem grande relevância para a determinação da atmosfera da empresa. Como foi observado, os colaboradores pertencentes ao clima hierárquico mais baixo, apesar de possuírem a maior parte motivada, foram os que perceberam o clima de maneira ruim, enquanto os colaboradores pertencentes ao clima hierárquico mais alto, em sua totalidade, foram os que perceberam o clima favorável. Essas perspectivas são ressaltadas em torno da variável que mais se discriminou entre todas: o potencial adequadamente aproveitado.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Diogo; SANTOS, Marco Aurélio Reis dos; COSTA, Antônio Fernando Branco. **Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública**. ENEGEP. São Paulo. Outubro, 2010.
- BECKER, Gary S.. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 3rd Edition. London. The National Bureau of Economic Research, 1993.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v.16, n.2, p. 258-273, maio/agosto 2006.
- BRITO, Ediane Torres. **Liderança e a sua interferência no trabalho em equipe nas organizações**. Rio de Janeiro, SEGET 2012.
- CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria, **Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FIELD, Andy. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2 ed.. Porto Alegre: Artmed, 2009.



- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed.. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2 ed.. São Paulo: Loyola, 2004.
- GUTIERREZ, Luiz Homero Silva, Percepção do Clima Organizacional Conforme o Escalão Hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.28, n. 4, p. 5-13, out./dez, 1988.
- HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C.. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed.. São Paulo: Bookman, 2005.
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The Motivation to Work*. 2 ed.. New York: Library of Congress, 1959.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional, Conceitos e Práticas**. 1 ed.. São Paulo: Saraiva, 2006 – 2012.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1 ed.. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas S.A., 2011.
- MAYO, Elton. *The Human Problems of An Industrial Civilization*. 1 ed.. New York: The Macmillan Company, 1933.
- MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**. Belo Horizonte, v.16, n.1, p. 158-179, 2010.
- OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de Um Questionário, **RAC**, v.3, n.2, Maio/Ago. 1999: 29-51.
- PAIVA, Vanilda. Sobre o Conceito de “Capital Humano”. **Cadernos de Pesquisa**, n.113, p. 185-191, 2001.
- PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v.37, n.3, p.96- 104, julho/setembro 2002.
- REGO, Arménio, Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.18, n.1, jan./abr. 2002.
- RODRIGUES, Luiz Carlos; ALMEIDA, Luciana Portos de Matos; OLIVEIRA, José Vilmar de. A pesquisa de Clima como Ferramenta para Análise e Estudo da Melhoria do Comportamento Humano no Ambiente Organizacional. **Associação Educacional Dom Bosco**, 2007.
- SKINNER, Burrhus Frederic. **Questões Recentes na Análise Comportamental**. 5 ed.. São Paulo: Papyrus, 1991.
- SPIER, Vanessa Scheid; JUCHEM, Dionise Magna; CAVALHEIRO, Maria Eloisa. Avaliação do Clima Organizacional como Diferencial Competitivo. **DESAFIO: R. Econ. E Adm.** Campo Grande, v.10, n. 22, p. 18-29, setembro/dezembro 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.