

## Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados

**Autoria:** Elza Fátima Rosa Veloso, Lina Eiko Nakata, André Luiz Fischer, Joel Souza Dutra

### Resumo

Com a finalidade de analisar a percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho, as organizações podem realizar levantamentos chamados *pesquisas de clima organizacional*, que proporcionam a compreensão de como estão as várias relações entre a empresa e as pessoas. Uma das tendências identificadas na literatura recente sobre esse tipo de pesquisa é o uso de categorias que norteiam a elaboração do instrumento e a análise dos dados. O objetivo deste artigo é discutir a importância da categorização, apresentando os principais resultados de um levantamento realizado em 2006, que envolveu 504 empresas que atuam no mercado brasileiro e 121.218 respondentes. As categorias de análise utilizadas, *identidade; satisfação e motivação; aprendizado e desenvolvimento, e liderança*, mostraram-se válidas nos seguintes aspectos: teórico, estatístico e mercadológico. Entre as conclusões, é possível destacar que a construção metodológica do instrumento utilizado deve ser caracterizada pela busca de utilidade prática na gestão das organizações.

### 1. Introdução

O interesse em *clima organizacional* iniciou-se na década de 1930, aumentou bastante durante a década de 1960, e seus estudos vêm sendo aperfeiçoados nos últimos anos. A literatura mostra diversas definições, como: *apoio organizacional percebido* (EISENBERG & HUNTINGTON, 1986), *a estrutura da organização* (PAYNE & PUGH, 1976) e *o grau de similaridade entre as expectativas da organização e as dos empregados* (GLICK, 1985).

O empregado desenvolve a sua percepção baseado em *como os negócios são conduzidos no dia-a-dia*, e não no discurso da alta administração ou no conteúdo da documentação oficial. É a partir dos comportamentos e ações pelos quais os empregados recebem reconhecimento e apoio que eles desenvolvem a resposta para a pergunta *o que é importante aqui?* Essa resposta representa o clima da organização (SCHNEIDER & WHITE, 2004).

Com a finalidade de analisar a percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho, as empresas podem realizar levantamentos chamados *pesquisas de clima organizacional*. Seu objetivo consiste em compreender como estão as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação, mas também aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros. A maioria das empresas bem estruturadas em *Recursos Humanos* (RH) realiza levantamentos que recebem esta denominação (FISCHER, 1996).

Para que o instrumento de pesquisa seja confiável, é essencial que seja utilizada uma base teórica sólida e atualizada em gestão de pessoas. Uma das tendências identificadas na literatura recente sobre pesquisas de clima organizacional é o uso de categorias que norteiam a elaboração do instrumento e a análise dos dados. O objetivo deste artigo é discutir a importância da utilização desse tipo de categorização, apresentando os principais resultados de um levantamento realizado em 2006, que envolveu 504 empresas que atuam no mercado brasileiro e 121.218 respondentes.

Geralmente as pesquisas de clima organizacional realizadas no Brasil se sustentam na experiência prática de profissionais de consultoria. A maior parte delas não costuma divulgar o apoio teórico utilizado para elaboração do instrumento e/ou para a análise dos dados. Outro aspecto relevante sobre essa prática é que nem sempre as metodologias propostas são desenvolvidas para o mercado local; muitas delas são aplicáveis a qualquer país. A pesquisa apresentada neste artigo foi desenvolvida considerando primordialmente as seguintes

características, consideradas fundamentais: *base teórica da metodologia e adequação à realidade nacional*. Os resultados apresentados ilustram a coerência da atenção a esses dois pontos. Além da introdução e conclusão, este artigo é dividido em quatro seções: na primeira é apresentada a revisão da literatura sobre clima organizacional, pesquisas de clima organizacional e utilização de categorias; na segunda é realizada a descrição metodológica e prática da pesquisa; a terceira seção mostra a validação das categorias propostas, e na quarta os resultados do levantamento são analisados.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. A evolução do conceito de clima organizacional

Os experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 e 1933, foram os primeiros a analisar o clima interno de uma organização. Foram observadas relações entre níveis de iluminação e taxas de produção dos operários: inexplicavelmente, a produção de um trabalhador e a sua satisfação aumentava, à medida que se intensificava ou diminuía a iluminação do local de trabalho (FRANKE & KAUL, 1978). Na percepção dos empregados, a simples atenção às condições de trabalho era suficiente para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização.

O termo *clima* foi cunhado por Lewin, Lippitt e White (1939) no vocabulário da psicologia social; eles usaram o conceito de *clima social* e *atmosfera social* como expressões similares para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais, baseados em um experimento com grupos de meninos em um acampamento de verão nos Estados Unidos, onde foram interpretados os diferentes efeitos de intervenções particulares nas atividades (SCHNEIDER *et al.*, 2001).

Em 1948, Lewin intitulou de *teoria de campo psicológico* suas tentativas de representar um processo social particular como parte de um contexto ou campo mais amplo (ASHKANASY *et al.*, 2001). Para o autor, todo comportamento, inclusive ação, pensamento, desejo, busca, valorização e realização, é concebido como uma mudança de algum estado de um campo numa determinada unidade de tempo (LEWIN, 1951).

A ênfase no contexto colocada por Lewin estava relacionada à psicologia Gestalt de percepção e, na mesma época, estava sendo desenvolvida por outros imigrantes alemães nos Estados Unidos. Sua teoria mostra que o comportamento humano individual varia conforme a norma e que essa variação é condicionada pela tensão entre a auto-percepção e o ambiente psicológico (espaço vital) onde o indivíduo está inserido (ASHKANASY *op. cit.*).

A primeira análise sistemática denominada *clima organizacional* foi realizada por Argyris (1964). Ele concluiu que as organizações precisam criar uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e de baixa ameaça. De acordo com Schneider (1975), esse conceito deveria se referir mais a uma área de pesquisa do que a uma unidade específica de análise ou um conjunto particular de dimensões. O termo *clima organizacional* deve ser suplantado pela palavra *clima* para se referir a um clima de algo. Kolb *et al.* (1978) identifica outros aspectos relacionados, como conformidade, padrões, recompensas, responsabilidade, apoio, clareza e calor humano. Woodman & King (1978) afirmam que o clima organizacional é um conceito que implica a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Sua análise é um processo valioso, pois a realidade que os dirigentes idealizam pode ser diferente da percebida pelos empregados. Isso ocorre porque cada um tem uma percepção balizada por atitudes e expectativas próprias.

O conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração ao buscar argumentos para a *performance* do trabalho humano, através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros. Esse tema ganhou importância nos últimos anos por

ser considerado uma variável a ser investigada por aqueles que buscam explicações para a produtividade e a qualidade do trabalho das pessoas nas organizações (OLIVEIRA, 1996).

O clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes (CODA, 1998).

Fleury & Sampaio (2002) afirmam que muitos autores assumem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional. Porém, os estudos sobre cultura têm um caráter mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básico e à modelagem dos padrões culturais. Já o clima organizacional reflete um estado momentâneo da organização, que pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato, por exemplo.

Para Schneider & White (2004), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações:

- Exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas;
- Práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização, e
- Interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Dessa forma, é possível afirmar que o clima organizacional é formado pelos sentimentos compartilhados em relação à organização. Esses sentimentos, positivos ou negativos, influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, seu desempenho.

## 2.2. As pesquisas de clima organizacional

Apesar de muitas das empresas melhor estruturadas em Gestão de RH realizarem pesquisas de clima organizacional, elas nem sempre se preocupam em esclarecer seus objetivos com a realização deste tipo de levantamento (FISCHER, 1996). Pesquisas de clima derivam de uma confluência da teoria de campo e de um estudo quantitativo de atitudes nas organizações (ASHKANASY *et al.*, 2000).

Guion (1973), James & Jones (1974) e Schneider & Snyder (1975) afirmam que as medidas de clima organizacional são redundantes com outras medidas atitudinais, como a satisfação, por exemplo. Já Fischer (1996) afirma que o objetivo das pesquisas de clima organizacional é mais amplo, consistindo em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação. Dessa forma, é possível realizar pesquisas específicas de satisfação e motivação com metodologia simplificada, ou realizar pesquisa de clima organizacional na qual são contemplados, além desses fatores, outros como: a compreensão das políticas e concordância com o direcionamento do negócio, por exemplo, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Pesquisas organizacionais internas

Tipo	Objetivos	Status
<b>Pesquisa de Satisfação</b>	Obter informações sobre o grau de satisfação das pessoas com a empresa, suas ações e seus representantes.	Realizada com frequência nas empresas com metodologias simplificadas; é pouco citada na literatura.
<b>Pesquisa de Motivação</b>	Tem por objetivo identificar os fatores que interferem na maior ou menor motivação das pessoas no trabalho. Difere da anterior em função do foco e conteúdo, o que é ressaltado pelos autores que atribuem diferença entre os conceitos de satisfação e motivação. (BERGAMINI, 1997).	Bastante debatida conceitualmente, mas pouco exercida do ponto de vista da prática de pesquisa. Busca identificar elementos mais subjetivos do que a primeira. Em geral está dirigida para o futuro, ou seja, para a predisposição do indivíduo quanto às suas atitudes no futuro em relação à organização.

<b>Pesquisa de Clima Organizacional</b>	Seu objetivo consiste em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação. Entrariam aqui aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros.	O conceito que mais se popularizou na prática e na teoria. A maioria das empresas bem estruturadas em RH realiza pesquisas que recebem esta denominação, sem preocupação com seus objetivos.
<b>Pesquisa de Cultura Organizacional</b>	Descrevem e analisam os valores e crenças que norteiam o comportamento organizacional. Está referida a história do grupo pesquisado e aos pressupostos básicos que unem este grupo. Em geral observa variáveis subjetivas menos conscientes, que interferem no comportamento dos membros do grupo.	A teoria da cultura e a prática destes tipos de diagnósticos difundiram-se bastante nos últimos dez anos. A realização em empresas é menos comum do que a presença do conceito na literatura. Trata-se de um tipo de pesquisa que exige metodologias sofisticadas e muito polemizadas dentro das próprias teorias de origem: a antropologia, a psicologia e a sociologia.

Fonte: Fischer, 1996.

Os diagnósticos de clima organizacional são perceptuais, por este motivo são mais intuitivos que empíricos. No entanto, os resultados são analisados objetivamente. Pode-se dizer então que não existe um consenso ou uma definição conclusiva quanto ao tema *clima organizacional*, mas a persistência e a disseminação do conceito na prática profissional, bem como a possibilidade de relacioná-lo com outras variáveis organizacionais, demonstram a importância de uma investigação acadêmica mais rigorosa sobre o assunto (OLIVEIRA, 1996).

Apesar da comprovada relação entre o clima organizacional e os resultados do negócio<sup>1</sup>, o conceito de clima é um fenômeno complexo e em níveis múltiplos. A pesquisa de clima organizacional é teórica e conceitual (DEDOBBELEER & BELAND). Porém, é notória a importância de instrumentos de medida empírica que auxiliem no estudo das condições do ambiente de trabalho.

### 2.3 A utilização de categorias em pesquisas de clima organizacional

Pesquisas na literatura sobre a evolução do conceito de clima organizacional mostraram que alguns dos primeiros autores já se utilizavam de classificações de variáveis ou fatores de mensuração. Esta alternativa permitia que se estabelecessem focos mais precisos para a análise e avaliação do fenômeno que se pesquisava.

Essa tentativa de estabelecer categorias analíticas aparece já nos estudos seminais, como em Lewin (1948), que sempre relacionava o conceito com aspectos de liderança. Para ele o clima social não era uma categoria teórica extremamente complexa e nem apresentava nuances suaves, podendo ser resumida em três grandes categorias qualificativas: *autocrático*, *democrático* e *laissez-faire* (ASHKANASY *et al.*, 2001).

Segundo Argyris (1960), compreender o comportamento nas organizações pressupõe a definição de dois conjuntos de variáveis que representem a *organização* e o *indivíduo*. O objetivo de uma pesquisa passa a ser o de criar generalizações e teoria aplicável a todas as organizações a partir de tipos definidos para cada um dos casos empíricos estudados.

Trabalhos de Morse & Reimer (1956), de Likert (1961) e de Katz & Kahn (1966) priorizaram o contexto humano nas organizações para *performance* e efetividade organizacional, enfatizando em suas análises os *resultados de produtividade* e *resultados humanos*. Esses autores defenderam a idéia de que a *performance* organizacional é mais do que produtividade no curto prazo, e que as condições (atmosfera, clima) criadas no local de

trabalho para os empregados podem ter conseqüências importantes (ASHKANASY *et al.*, 2001).

Considerando os eventos, as práticas e os processos das empresas, o clima organizacional contempla diversas dimensões, já que a percepção das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho pode ser global ou sumária (SCHNEIDER & SNYDER, 1975). O clima organizacional reflete a sua própria existência, sendo influenciado por cultura, crenças e tomadas de decisão.

#### *Pesquisas em materiais científicos*

Levantamento dos últimos dez anos nos anais dos eventos promovidos pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e pela AOM (*Academy of Management*), além do periódico RAC (Revista de Administração Contemporânea), permitiu constatar uma relativa escassez de estudos sobre pesquisas de clima organizacional e, principalmente, sobre o uso de categorias de avaliação. Nesse período não foi encontrado nenhum trabalho que tivesse como foco as variáveis, fatores, dimensões ou categorias de avaliação aplicadas nesse tipo de pesquisa. Na RAC e no AOM não foram encontrados artigos com foco principal em clima organizacional<sup>2</sup>.

Nos encontros promovidos pela ANPAD foram encontrados seis artigos, que embora com outros objetivos principais, apresentam pesquisas que utilizam categorias. Em três deles, foi utilizada a metodologia desenvolvida pela Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária): em um deles, a pesquisa apresentada foi validada em aplicação aos funcionários do Banco do Brasil, e a mencionada metodologia resultou na adoção de quatro dimensões (*ocupacional, organizacional, psicossocial e extra-organizacional*); em outro, que trata da atividade turística, as dimensões adotadas foram a *psicossocial* e a *organizacional*; o terceiro trata do setor de inovação tecnológica e utilizou as mesmas dimensões aplicadas no Banco do Brasil. O quarto artigo apresenta pesquisa aplicada aos professores da UFPB (Universidade Federal da Paraíba), que trata tanto de clima como de cultura, e adotou os seguintes fatores baseados em Kolb (1978) e Quinn (1988): *liderança, apoio, reconhecimento, responsabilidade, clareza, conformidade, padrões e recompensa*. O quinto apresenta pesquisa aplicada a uma empresa pública do setor elétrico e tratou de clima organizacional e estresse no trabalho; foram consideradas as seguintes dimensões, validadas pelos próprios autores através do método ECO (Escala de Clima Organizacional): *valorização do empregado, ambiente relacional, apoio gerencial e comunicação*. O sexto artigo trata da intersecção entre clima e comprometimento organizacional; o questionário foi aplicado a empresas de diversos setores, e desenvolvido com base na metodologia de Coda, que considera as seguintes variáveis: *natureza do trabalho, identificação com a organização, estilo/qualidade de chefia, relacionamento com o ambiente de trabalho, relacionamento com a comunidade, perspectiva de carreira, processo de comunicação, reconhecimento provido, relacionamento interdivisional, filosofia de gestão e política de RH* (LEITÃO, GUIMARÃES & ROSAL, 1998; OLIVEIRA & MORAES, 1999; TAMAYO, LIMA & SILVA, 2002; SÁ, MENDES, BISPO, TELMO, LACERDA & ALVES, 2006; SANTOS & BEDANI, 2004; NASCIMENTO, CANDATTEN & MACIEL, 2004).

#### *Pesquisas em consultorias atuantes no mercado brasileiro*

Buscando identificar o uso de categorias em pesquisas de clima organizacional pelas empresas brasileiras procedeu-se a um levantamento junto à prestadores de serviço nessa área. Inicialmente foram consultados informalmente profissionais de RH de organizações de destaque. Pesquisou-se depois em publicações especializadas voltadas para essa área profissional. Escolhidas as empresas de consultoria estas foram consultadas por meio dos seus *sites na internet*. Por não terem sido encontradas as categorias de pesquisa publicadas na rede



web, as empresas foram contatadas diretamente via *email*, porém nenhuma delas forneceu a informação depois de um prazo de trinta dias.

Do levantamento das prestadoras de serviço em RH no Brasil concluiu-se que, apesar de ser de conhecimento público que várias consultorias prestem serviço nessa área, apenas uma organização divulga as categorias que utiliza. Trata-se de uma empresa norte-americana, que realiza uma pesquisa anual para *ranqueamento* de organizações segundo a qualidade do seu ambiente. As categorias adotadas foram desenvolvidas pelo jornalista Robert Levering, que passou a dedicar-se ao tema depois de realizar um primeiro levantamento, publicado na revista Fortune. Esta proposta metodológica não parece estar alicerçada em nenhuma literatura anterior sobre o assunto, mas sim na experiência prática deste autor (LEVERING, 1986), consistindo nas seguintes categorias analíticas: *credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem*.

Consultada a bibliografia nacional e internacional, bem como as organizações prestadoras de serviço nessa área, o estudo apresentado neste artigo concentrou-se em propor categorias que seriam relevantes para a percepção da qualidade de um ambiente de trabalho. Isso foi feito a partir de procedimentos metodológicos que são descritos a seguir.

### 3. Descrição da Pesquisa

#### 3.1. Metodologia

A *pesquisa de levantamento* é a estratégia destinada a estudar fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária (SELLTIZ *et al.*, 1987). Para isso, dados de toda ou parte de uma população devem ser coletados, com a finalidade de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos (KERLINGER, 1964). Essa metodologia foi adotada para realizar levantamento sobre o clima organizacional nas empresas envolvidas.

##### *Elaboração do instrumento de pesquisa*

Richardson *et al.* (1999) afirmam que atitudes são predisposições para reações negativas ou positivas a respeito de certos objetos, instituições, conceitos e outras pessoas. Para os autores, escalas são instrumentos adequados para medir atitudes. Nesse caso, o pesquisador deve formular uma série de itens baseados em manifestações que supostamente se correlacionam com a atitude em questão.

Na pesquisa, foi utilizada a escala de Likert que, conforme Gil (1999), deve seguir os seguintes critérios:

- Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado;
- Pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo uma graduação, que varia de 1 a 5.

Obedecendo aos critérios acima, o formulário aplicado continha 64 afirmações e as alternativas de resposta variaram da seguinte forma: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo na maioria das vezes; 3) Não concordo nem discordo; 4) Concordo na maioria das vezes; 5) Concordo totalmente; NS/NR) Não sei ou não quero responder.

##### *População e amostragem*

As empresas participantes da pesquisa, realizada em 2006, foram amostradas por conveniência, ou seja, solicitou-se a participação de todas as empresas constantes em um cadastro de organizações brasileiras.

Foram enviados 200.500 formulários aos funcionários destas empresas (universo). O envio desses questionários obedeceu aos seguintes critérios:

Para cálculo da amostragem em cada empresa, foi aplicado o seguinte algoritmo:

- Se o número de funcionários era menor ou igual a 200, então tamanho da amostragem é igual a 200;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 500, então tamanho da amostragem é igual a 300;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 1500, então tamanho da amostragem é igual a 400;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 2500, então tamanho da amostragem é igual a 500;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 5000, então tamanho da amostragem é igual a 600;
- Para qualquer outro caso, tamanho da amostragem foi igual a 900.

O procedimento descrito acima foi elaborado visando a obter representatividade em cada organização participante. Porém, para efeito deste estudo, é considerado o número de formulários respondidos: a amostra analisada contém 121.218 participantes (60,46%).

### 3.2. Caracterização das organizações e dos respondentes

#### *Crerios para Escolha das Empresas*

As 504 empresas participantes tinham mais de 100 funcionários e atuavam no mercado brasileiro e/ou internacional por mais de cinco anos.

#### *Perfil das Empresas Participantes*

*Porte:* 240 empresas de pequeno porte, 126 de médio porte e 138 de grande porte<sup>3</sup>.

*Setor:* alimentos, bebidas e fumo; atacado e comércio exterior; automotivo; bancos; comércio varejista; confecções e têxteis; construção; cooperativas; eletroeletrônico; farmácia, higiene e limpeza; indústria moveleira; indústrias diversas; mecânica; metalurgia e siderurgia; mineração; papel e celulose; plásticos e borracha; química e petroquímica; serviços financeiros; serviços de saúde; serviços diversos; serviços públicos; serviços de transporte; tecnologia e computação; e telecomunicações.

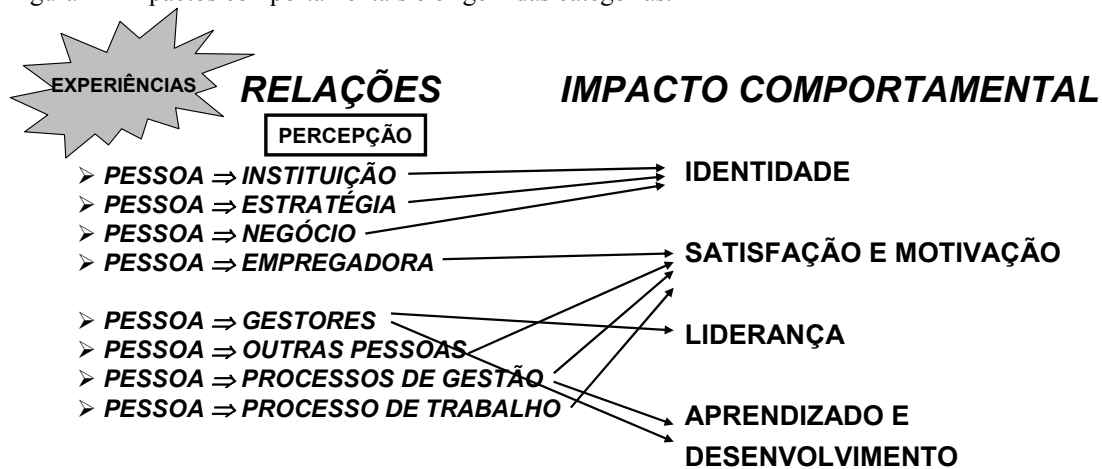
#### *Crerios para Participação dos Empregados*

Para a realização do procedimento amostral, foi solicitado às empresas que enviassem uma relação numerada de seus funcionários em ordem alfabética e, a partir dela, sorteados os que deveriam responder a pesquisa (através de números correspondentes aos atribuídos para os funcionários listados). Todos os sorteados eram empregados com vínculo formal de trabalho. Não puderam participar estagiários ou terceiros que não trabalhassem exclusiva e permanentemente na empresa.

### 3.3. Apresentação das Categorias

As categorias da pesquisa (*identidade; satisfação e motivação; aprendizado e desenvolvimento, e liderança*) foram elaboradas partindo-se do pressuposto de que as pessoas vivem experiências decorrentes de suas relações no ambiente de trabalho. Estas relações são precedidas de expectativas construídas pelos agentes organizacionais que, satisfeitas ou não, derivam em percepções que vão se sedimentando e são legitimadas pelo grupo como verdades sobre a realidade da vida de trabalho naquela empresa. O impacto destas percepções sobre o comportamento gera estados cognitivos que, embora subjetivos, podem ser mensurados objetivamente (SCHNEIDER *et al.*, 2000) A figura 1 foi construída para representar esse modelo de análise.

Figura 1 - Impactos comportamentais e origem das categorias.



#### *Modelo para Estabelecimento das Categorias de Análise*

Os estados cognitivos transformados em categorias de análise apresentados acima são bastante tradicionais e conhecidos pela literatura organizacional. Eles são tratados a seguir, sem pretensões de esgotar cada um dos temas, uma vez que as bibliografias específicas são muito extensas e diversificadas.

#### **3.3.1. Identidade**

O clima organizacional é formado pela identificação das pessoas com a empresa, principalmente em relação aos desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, oportunidade de carreira, programas de treinamento, ambiente de aprendizagem e ambiente acolhedor (TEIXEIRA, 2002).

Bauman (2005) entende que o anseio por identidade vem do desejo de segurança, pois as pessoas têm necessidade de pertencer. A falta de sentido pessoal é contida porque atividades cotidianas ligadas à confiança básica sustentam a segurança ontológica, já que questões existenciais podem ser diluídas no trabalho do dia-a-dia (GIDDENS, 2002).

Na categoria de impacto comportamental *identidade* estão agrupados os dados referentes ao nível de integração das pessoas à empresa e à sua estratégia, ou seja, o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais, à sua forma de pensar e agir. A identidade dos empregados com a organização está ligada às percepções das pessoas frente às suas relações com a: (empresa como) instituição, estratégia da organização, e o caráter do seu negócio.

#### **3.3.2. Satisfação e Motivação**

Reichers & Schneider (1990) conferem grande importância à percepção compartilhada de *como as coisas são por aqui*, ou seja, quanto as pessoas estão satisfeitas com aquilo que faz parte do seu dia-a-dia. A satisfação com o trabalho, com o relacionamento interpessoal e com as políticas e práticas de gestão sempre se configurou como principal elemento dos diagnósticos de ambiente.

Com a emergência da escola de *relações humanas* a motivação passa a se caracterizar como elemento preponderante do ambiente de trabalho ideal das organizações (FISCHER, 1996). Como afirma Bergamini (1997) os fatores motivacionais diferem daqueles que determinam a satisfação no trabalho. Abordagens mais recentes demonstram como esses fatores dependem das características dos indivíduos e dos grupos aos quais pertencem. De acordo com essa perspectiva diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores



motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização (CASADO, 2002).

Na categoria de impacto comportamental *satisfação e motivação* estão agrupadas as opiniões das pessoas sobre as experiências que vivenciam na empresa e sobre as recompensas daí advindas. As representações sobre o trabalho (o que e como se faz); o ambiente físico (segurança, equipamentos etc); processos de gestão (RH e outros); recompensa (o que e como se recebe); e ambiente social (com o que e como se relaciona), estão incluídas nesta categoria.

### 3.3.3. Liderança

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas (LIMONGI-FRANÇA & ARELLANO, 2002). O líder tem papéis diversos, como desenvolver competências em sua equipe, ser facilitador e mentor, e também criar novos líderes. O desempenho das atividades do líder depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas (LEVEK & MALSCHITZKY, 2006). Essa figura é também responsável por monitorar o clima organizacional em sua equipe de trabalho.

Alguns autores chegam a afirmar que o líder é capaz de definir a qualidade de um ambiente organizacional. Rogers (1961), por exemplo, afirma que a equipe se torna mais responsável, mais criativa, mais cooperativa e se adapta mais facilmente a novos problemas quando o administrador, líder militar ou industrial cria um determinado clima na organização. Segundo Schein (1989) os líderes transmitem a sensação de compromisso com o grupo, a partir do seu discernimento; motivação e habilidade para se comunicar. Reconhece-se, portanto, que a liderança pode influenciar uma *redefinição cognitiva* nos indivíduos, articulando e produzindo novas visões e conceitos; desde que desenvolva sua habilidade para criar um sentimento de envolvimento e participação.

Na categoria do impacto comportamental *liderança* encontram-se os fatores: grau de confiança e credibilidade dos empregados nas chefias; percepção de que os líderes agem de modo orientador, inspirador, e equilibrador (justo).

### 3.3.4. Aprendizado e Desenvolvimento

Diversos autores destacam a necessidade de se criar ambientes propícios à aprendizagem nas organizações contemporâneas (SENGE, 1990; GARVIN, 1993; NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Estas organizações oferecem um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes (ARRUDA; WHITAKER & RAMOS, 2001). Segundo Eboli (2002), é fundamental que as práticas de treinamento e desenvolvimento e de educação corporativa favoreçam uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador não só em sala de aula, mas em todos os locais onde o trabalho acontece. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um *estado de espírito* cada vez mais presente junto aos profissionais do mundo contemporâneo. Desde o momento em que ingressam no mercado de trabalho eles buscam um processo de constante crescimento que os fortaleçam como pessoas e como profissionais, porém é essencial que as organizações ofereçam condições propícias para isso.

A categoria de impacto comportamental *aprendizado e desenvolvimento* é definida pela sensação de crescimento intelectual, pessoal e profissional na organização em que trabalham. Ela envolve fatores como sentimento de aprendizado no trabalho, participação e valorização das ações de educação corporativa e oportunidades de promoção.

## 4. A Validação das Categorias

A elaboração das categorias deste estudo foi sustentada pelo arcabouço teórico apresentado e pela atenção ao contexto brasileiro. Tais categorias já tinham sido testadas

empiricamente há mais de dez anos em várias organizações atuantes no mercado nacional. Com base nesses testes, a distribuição do número total de variáveis (64) em cada categoria foi realizada seguindo as considerações abaixo.

Na realidade organizacional brasileira é impossível descartar a importância de fatores motivacionais e de satisfação relacionados à remuneração, aos processos de trabalho e às condições do ambiente físico e social. Tais fatores compõem a categoria *satisfação e motivação*, representada por 30 variáveis. Em pesquisas de clima organizacional, ainda hoje este costuma ser um dos focos principais.

A liderança é outro aspecto de especial relevância, pois, entre outros fatores, influencia fortemente a percepção dos empregados, já que o líder representa a própria organização no ambiente de trabalho; essa relação é englobada pela categoria *liderança*, representada por 15 variáveis.

É fundamental considerar que as organizações atuantes no mercado nacional, cada vez mais, necessitam que seu quadro de funcionários esteja alinhado aos objetivos organizacionais e apresente aderência ao negócio. Desta forma, vive-se um período de transição sobre a visão do que é primordial em uma organização: o planejamento de curto prazo cede lugar ao longo prazo, e o comprometimento do corpo funcional ganha espaço de destaque. A categoria *identidade*, representada por nove variáveis, reflete essa transição.

Outro fator importante que também demonstra uma tendência de mudança no contexto organizacional brasileiro é que os trabalhadores, gradativamente, percebem o valor de sua empregabilidade, que se relaciona com as possibilidades de crescimento e de aprendizagem oferecidos pelo empregador; a categoria *aprendizado e desenvolvimento*, representada por dez variáveis, reflete essa tendência. O quadro 1 mostra, portanto, a distribuição das afirmações contidas no formulário distribuído aos participantes, considerando o raciocínio acima.

Quadro 1 - Distribuição das afirmações

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Identidade	9	14,1%
Satisfação e Motivação	30	46,9%
Liderança	15	23,4%
Aprendizado e Desenvolvimento	10	15,6%

#### *Procedimentos para Validação*

Para validar a construção das categorias e sua adequação à realidade brasileira, foi elaborada uma questão geral que perguntava: *O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar?* Tal questão figurava no formulário antes das 64 afirmações e aceitava somente uma opção de resposta.

#### *Crítérios para a elaboração das alternativas de resposta*

Foram selecionadas entre as 64 afirmações as que sintetizassem o raciocínio proposto em cada uma das categorias. Quatro afirmações foram adaptadas para representar cada uma delas, e disponibilizadas como alternativas de resposta à questão geral; também foi colocada uma última afirmação, que era assinalada caso o respondente não concordasse com nenhuma das opções anteriores. O quadro 2 ilustra esta questão, que era aplicável a qualquer organização, e não somente à organização onde o respondente trabalhava, além das alternativas de resposta, e suas categorias respondentes.

Quadro 2 - Questão geral e alternativas de resposta

<b>O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar?</b>	
Eu compreender e concordar com os objetivos da empresa, com aquilo que ela faz para seus clientes, para a sociedade e para a comunidade.	Identidade
Eu me sentir satisfeito(a) e motivado(a) com aquilo que faço, com o que ganho e com o dia-a-dia de trabalho.	Satisfação e motivação
Eu perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer como profissional e como pessoa.	Aprendizado e desenvolvimento
Ter chefes que eu respeite, confie e que orientem adequadamente sua equipe de trabalho.	Liderança
Nenhum dos motivos descritos acima.	

#### *Validação Interna*

A questão geral utilizada para validação das categorias é parte de uma pesquisa mais ampla que visava identificar a qualidade do ambiente organizacional das empresas participantes. Desta forma, é importante ressaltar que as 64 afirmações posteriores obedeceram aos padrões da escala de *Likert*, descritos no item *metodologia*. Porém, a questão geral segue outro critério de análise, que consiste em obter o percentual de escolhas a cada uma das alternativas.

Tanto a questão geral quanto as 64 afirmações foram submetidas a pré-teste com 30 funcionários de uma organização para efetuar os ajustes necessários para entendimento da questão, antes da aplicação da pesquisa. Após o pré-teste, com a finalidade de validar qualitativamente as categorias, foram realizadas três reuniões entre 2005 e 2006 com os primeiros executivos de RH de importantes empresas atuantes no mercado nacional<sup>4</sup> e com professores de uma instituição de ensino em administração.

Esses profissionais foram convidados a participar de dinâmicas de grupo e estimulados a participar de atividade que tinha intuito de identificar as principais relações estabelecidas entre a pessoa e os vários fatores do ambiente de trabalho. Essas discussões demonstraram que as categorias propostas eram condizentes com a realidade organizacional brasileira.

#### *Validação Externa*

Após a validação interna, as categorias foram apresentadas em encontros com os profissionais de RH das empresas farmacêuticas, da Febraban (Federação Brasileira dos Bancos) e da Amcham (Câmara Americana de Comércio). As discussões nesses grupos reafirmaram a coerência das categorias e a definição dos pesos de cada uma delas. Tais discussões precederam a validação quantitativa das categorias, por meio da aplicação do formulário ao universo considerado para a pesquisa em questão (200.500). Os resultados desse procedimento estão descritos no quadro 3, que apresenta a questão geral e o percentual de respostas assinaladas para cada uma das categorias pelos 121.218 respondentes.

Quadro 3 - Percentuais de respostas à questão geral

<b>O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar?</b>	
Aprendizado e desenvolvimento	<b>38,8%</b>
Satisfação e motivação	<b>34,3%</b>
Identidade	<b>20,3%</b>
Liderança	<b>4,8%</b>
Nenhum dos motivos descritos acima	<b>1,8%</b>

## 5. Análise dos Resultados

### *Resultados do Teste Quantitativo*

Definiu-se previamente que um percentual de 3% seria o limite máximo aceitável para a última alternativa (“Nenhum dos motivos descritos acima”) na validação externa das categorias. Portanto, o baixo percentual obtido nessa alternativa de resposta (1,8%) entre os 121.218 respondentes mostra que as categorias são condizentes com a percepção deles sobre os fatores mais importantes no ambiente de trabalho. O fato de 98,2% deles terem enxergado em uma das quatro alternativas de resposta um motivo principal para considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar mostra adequação metodológica às divisões propostas.

Quanto ao comportamento de cada uma das categorias, é possível notar a importância do *aprendizado e desenvolvimento*, que se destaca entre as categorias como foco principal de atenção em uma relação de trabalho (38,8%). As pessoas hoje parecem muito comprometidas com seu crescimento pessoal e profissional, e buscam um ambiente de trabalho que propicie a possibilidade de aprender continuamente.

A categoria *satisfação e motivação*, que aparece em segundo lugar na percepção dos respondentes, ilustra a relevância que as várias formas de recompensas organizacionais (inclusive remuneração), as atividades diárias, e o ambiente físico e social têm para os trabalhadores brasileiros. O alto percentual de escolhas a esta alternativa de resposta (34,3%) denota a coerência do peso dessa categoria na distribuição das afirmações propostas aos respondentes.

A visão sobre o valor social de uma empresa reflete-se no percentual atribuído à categoria *identidade* (20,3%). A identificação das pessoas com os valores, objetivos e estratégias organizacionais certamente determina seu comprometimento com a empresa, e isto parece ser primordial para que aproximadamente um quinto dos respondentes considere uma empresa um excelente para se trabalhar.

Para analisar o fato de que o foco em *liderança* foi deslocado para outras categorias, é essencial considerar que não era permitida a escolha de mais de uma alternativa de resposta, portanto, o baixo percentual dessa categoria (4,8%) pode não significar que a relação com os gestores não seja importante, porém, já não merece o lugar de fator principal que determina a percepção positiva sobre uma organização.

Analisando os dois extremos desses percentuais, por um lado, é possível deduzir que a categoria *aprendizado e desenvolvimento* denota uma maior preocupação das pessoas com fatores de longo prazo, passíveis de conversão em *patrimônio pessoal*, que pode ser construído tanto no ambiente organizacional quanto fora dele. Por outro lado, a categoria *liderança* reflete a visão sobre um *momento profissional* específico, que pode ter impactos de curto prazo e caracterizar-se como algo transitório no trabalho.

### *Resultados do Teste Qualitativo*

A validação do conteúdo de uma pesquisa de clima organizacional é questionável, pois estudos de análise fatorial mostraram variadas dimensões (de duas a nove), o que resulta na utilização de diferentes escalas numa pesquisa de clima organizacional (SCHNEIDER & BARTLETT, 1968; SCHNEIDER & HALL, 1972; LAWLER et al., 1974; PATTERSON *et al.*, 2005). O consenso dos autores sobre a dificuldade de validar o instrumento para realização de pesquisas de clima organizacional justifica a intenção de, além do rigor acadêmico, buscar a validação da construção e dos pesos das categorias junto aos profissionais de RH de empresas e professores da área de administração.

Apesar dos ajustes realizados, após as discussões, nos pesos das categorias e nos componentes internos de cada uma delas, foi essencial verificar, durante as reuniões com os

grupos de trabalho, que o confronto das contribuições dos participantes com as bases bibliográficas utilizadas para a formulação das categorias manifestava coerência entre teoria e prática. O fato de pesquisas de clima organizacional serem um importante instrumento de gestão denota a relevância da consulta aos profissionais de mercado convidados e a necessidade de validar a base teórica foi considerada no convite aos professores. A confirmação externa dos resultados desses trabalhos nas associações mencionadas também adicionou confiabilidade ao instrumento e aos resultados obtidos.

## 6. Conclusão

Pesquisas de clima organizacional são ferramentas de medida empírica que auxiliam no estudo das condições do ambiente de trabalho, pois é comprovada a relação entre o clima organizacional e os resultados do negócio. A pesquisa de clima organizacional é teórica e conceitual, porém a construção metodológica do instrumento utilizado deve ser caracterizada pela busca de utilidade prática na gestão das organizações.

Assim, a validação das categorias da pesquisa apresentada ocorreu nos seguintes aspectos: teórico, mercadológico e estatístico. A construção das categorias, ao ser discutida com professores e profissionais de empresas, foi validada tanto no aspecto teórico quanto no mercadológico; e a análise estatística, que se deu na aplicação prática do instrumento, confirma a validação dos aspectos anteriores.

Essas validações permitem destacar que, para analisar o clima organizacional, os instrumentos devem ser condizentes com a afirmação de Argyris (1960), de que os objetivos de uma pesquisa é criar generalizações e teoria aplicável a todas as organizações de tipos definidos, assim como para um dado caso empírico. A preocupação com as categorias que permeiam o ambiente de trabalho reflete essa necessidade de atenção à aplicabilidade genérica das pesquisas de clima organizacional. Adicionalmente, é essencial considerar a realidade do contexto social onde as organizações estudadas estão inseridas. É impossível ignorar o fato de que tal contexto impacta na percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho, e a construção das categorias apresentadas considerou essa influência. Mesmo com esse cuidado, a categoria *liderança* mostrou comportamento discrepante frente às outras, o que indica a necessidade de ajustes posteriores no peso a ela atribuído.

Além da constatação sobre a categoria *liderança*, considera-se a restrição imposta pela impossibilidade de incluir nas categorias todas as relações viáveis entre a pessoa e os vários aspectos do ambiente de trabalho, mostrando a necessidade de realização de testes posteriores que permitam comparação dos resultados. Porém, o estudo contribui, em geral, com a evolução do conceito de clima organizacional e, especificamente para a área de administração, com o aprimoramento de um instrumento de reconhecida aplicação e utilização como ferramenta de gestão.

## Referências

- ARGYRIS, C. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: USAID, 1957.
- ARGYRIS, C. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press-Inc., 1960.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. São Paulo, Atlas, 2001.
- ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M. & PETERSON, M. F. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.
- BAUMAN, Z. *Identidade: entrevista a Benedito Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.



- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CASADO, T. “A motivação e o trabalho”. In FLEURY, M.T.F. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- CODA, R. *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- DEDOBBELEER, N. & BELAND, F. “Organizational Climate and Safety”. In *International Labour Organization*. Disponível em <<http://www.ilo.org/encyclopedia/?doc&nd=857100073&nh=0&ssect=0>>. Acesso em 21 de abril de 2006.
- EBOLI, E. “O desenvolvimento da pessoas e a educação corporativa”. In FLEURY, M.T.F. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHINSON, S.; SOWA, D. “Perceived organizational support”. In *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507, 1986.
- FISCHER, A. L. “As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos”. In *CLADEA*, 1996.
- FLEURY, M. T. L. & SAMPAIO, J. “Uma discussão sobre cultura organizacional”. In *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRANKE, R. H. & KAUL, J. D. “The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation”. In *American Sociological Review*, 1978, vol. 43 (October): 624-643.
- GARVIN, D. A. *Building a learning organization*. Harvard Business Review, p. 78-91, Jul/Aug, 1993.
- GIDDENS, A. *Modernidade e Identidade*. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.
- GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GLICK, W. H. “Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research”. In *Academy of Management Review*, 10, 601-616, 1985.
- Guia Exame e Você S/A. *150 melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Abril, 2006.
- Guia Exame. *Melhores e maiores*. São Paulo: Abril, 2006.
- GUION, R. “A note on organizational climate”. In *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 120-125, 1973.
- JAMES, L. & JONES, A. “Organizational climate: A review of theory and Research”. In *Psychological Bulletin*, 18: 1096-1112, 1974.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley, 1966.
- KERLINGER, F. N. *Foundations of Behavioral Research: Educational and Psychological Inquiry*. New York: John Wiley, 1964.
- KOLB, D.; RUBIN, I. & McINTYRE, J. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1978.
- LAWLER, E. E.; HALL, D. T. & OLDHAM, G. R. “Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance”. In *Organizational Behavior and Human Performance*, 11: 139-155, 1974.
- LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A. & ROSAL, M. A. A. “Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica”. In *Anais do EnANPAD*, 1998.
- LEVEK, A. R. H. C. & MALSCHITZKY, N. “Liderança”. In: *Faculdade São Francisco*, <[http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/cap\\_humano/3.pdf](http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/cap_humano/3.pdf)>. Acesso em maio de 2006.
- LEVERING, R. *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.
- LEWIN, K. *Teoria dinâmica da personalidade*. São Paulo: Cultrix, 1935.
- LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1951.

- LEWIN, K.; LIPPITT, R. & WHITE, R. K. "Patterns of aggressive behavior in experimentally created *social climates*". In *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299; 1939.
- LIKERT, R. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. & ARELLANO, E. B. "Liderança, poder e comportamento organizacional". In FLEURY, M.T.F. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- MORSE, N. & REIMER, E. "The experimental change of a major organizational variable. In *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 120-129; 1956.
- NASCIMENTO, M. R.; CANDATTEN, F. & MACIEL, C. O. "Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. In *Anais do EnEO*, 2004.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, N. & MORAES, L. F. R. "Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A". In *Anais do EnANPAD*, 1999.
- OLIVEIRA, W. M. *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- PATTERSON et al. "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation". In *Journal of Organizational Behavior*, 26: 379-408, 2005.
- PAYNE, R. L.; PUGH, D. S. "Organizational structure and climate". In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- QUINN, R. *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. "Climate and Culture: An Evolution of Constructs". In B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, C. *On Becoming a Person*. Boston: Houghton Mifflin, 1961.
- SÁ, M. A. D.; MENDES, N. M. D.; BISPO, A. C. K. A.; TELMO, F. A.; LACERDA, S. C. G. & ALVES, C. A. "O espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB". In *Anais do EnANPAD*, 2006.
- SANTOS, N. M. B. F. & BEDANI, M. "Investigação e diagnóstico do clima organizacional: o desvendar na atividade turística". In *Anais do EnEO*, 2004.
- SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- SCHNEIDER, B. "Organizational climates: an essay". In *Personnel Psychology*, 28, 447-479; 1975.
- SCHNEIDER, B. & BARTLETT, C. J., "Individual differences and organizational climate, I: the research plan and questionnaire development". In *Personnel Psychology*, Vol. 21, pp. 323-33, 1968.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E.; EHRHART, M. G. & HOLCOMBE, K. M. "Climate for service: evolution of a construct". In ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M. & PETERSON, M. F. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 21-36; 2000.
- SCHNEIDER, B. & HALL, D. T. "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type". In *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 340-350, Sep., 1972.
- SCHNEIDER, B. & SNYDER, R. A. "Some relationships between job satisfaction and organizational climate". In *Journal of Applied Psychology*, 60: 318-328, 1975.

- SCHNEIDER, B. & WHITE, S. *Service quality: research perspectives*. Thousand Oaks, C.A. Sage Publications, 2004.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2ª ed. brasileira. São Paulo: Editora E.P.U., 1987.
- SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- TAMAYO, A.; LIMA, D & SILVA, A. V. "Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho". In Anais do *EnANPAD*, 2002.
- TEIXEIRA, J. E. "Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios". In BOOG, G. & BOOG, M. (coord.) *Manual de Gestão de pessoas e equipes*. Volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- WOODMAN, R. W. & KING, D. C. "Organizational climate: science as folklore". In *Academy of Management Review*, Vol. 3, p. 816-26, 1978.

---

<sup>1</sup> O cruzamento dos resultados das pesquisas dos guias "150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição 2006" e "Melhores e Maiores, edição 2006", publicadas pela editora Abril, evidencia a relação entre clima organizacional e o resultado financeiro da empresa. A média da rentabilidade do patrimônio líquido (PL) das melhores empresas para se trabalhar é de 21,9%, enquanto a média geral das 500 melhores e maiores é de 13,7%.

<sup>2</sup> Foi utilizado o instrumento de busca do *site* da ANPAD (<http://www.anpad.org.br>), que localiza obras que contenham o termo solicitado tanto no título, quanto no resumo e no corpo dos textos dos artigos, em todos os eventos realizados pela associação e nas publicações da RAC. Entre os 25 artigos localizados com o termo *clima organizacional*, somente seis tinham esta expressão no título do texto (quatro deles nos anais do EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, e dois nos anais do EnEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais) e, portanto, o tinham como tema principal do estudo. Entre os que continham a expressão somente no corpo do texto, apenas a mencionavam para tratar de outros assuntos. O mesmo procedimento foi realizado no *site* do AOM e o termo pesquisado foi *organizational climate*; nos últimos dez anos, não havia nenhuma obra com este termo no título do texto e, de forma análoga à ANPAD, as que o continham no corpo do texto referiam-se prioritariamente a outros temas.

<sup>3</sup> São consideradas empresas de pequeno porte aquelas com 100 a 500 funcionários; de médio porte, com 501 a 1.500 funcionários; e de grande porte, com mais de 1.500 funcionários.

<sup>4</sup> Empresas que figuraram por mais de seis anos no Guia "150 Melhores Empresas para Você Trabalhar", publicado anualmente pela editora Abril.